



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ DÁMSKÉHO
FITNESS CENTRA V HODONÍNĚ**

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING A LADIE'S FITNESS CENTER IN HODONÍN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adriana Chludilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Adriana Chludilová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán na založení dámského fitness centra v Hodoníně

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je kompletní zpracování podnikatelského plánu pro založení vlastního fitness centra ve městě Hodonín, které bude zaměřeno na ženy. Pro naplnění cíle budou využity analytické metody a nástroje z oblasti strategického řízení pro zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy včetně provedení vlastního výzkumu s cílem zjištění preferencí zákazníků. Navrhovaná část bude představovat podrobné zpracování marketingové, obchodní a finanční části plánu včetně hodnocení rizik z projektu a harmonogram jeho realizace.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu pro založení fitness centra určeného pro ženy ve městě Hodonín. Teoretická část popisuje teoretické východiska související s myšlenkou podnikání a trhu, podnikatelským plánem a jeho strukturou včetně popisu použitých analyticko-výzkumných metod a nástrojů. Analytická část práce obsahuje výstupy z provedených analýz a výzkumu, na jejíž základě je následně zvolena vhodná strategie pro začínající podnik. Návrhová část práce vypracovává již konkrétní částí podnikatelský plánu v návaznosti na zvolenou strategii tak, aby byl plán realizovatelný a životaschopný.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, fitness centrum, analýza prostředí, marketingový průzkum

Abstract

The diploma thesis deals with processing of a business plan for establishing fitness centre designed for women in Hodonín. The theoretical part describes the theoretical bases related to the idea of business and market, business plan and its structure, including a description of used analytical research methods and tools. The analytical part of the thesis contains outputs from the analyzes and research carried out, on the basis of which a suitable strategy for the start-up company is subsequently selected. The design part of the thesis elaborates a specific part of the business plan in connection with the chosen strategy so that the plan is feasible and viable.

Key words

Business plan, fitness centre, analysis of an environment, marketing research

Bibliografická citace

CHLUDILOVÁ, Adriana. *Podnikatelský plán na založení dámského fitness centra v Hodoníně* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118020>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. 5. 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi byly poskytnuty během zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Vymezení pojmů fitness a podnikání v této oblasti.....	13
1.2 Právní formy podnikání ve fitness oblasti	15
1.3 Podnikatelský plán	16
1.3.1 Struktura podnikatelského plánu.....	16
1.4 Strategická situační analýza	21
1.4.1 Analýza obecného okolí podniku.....	21
1.4.2 Analýza oborového okolí podniku	22
1.4.3 Marketingový výzkum	24
1.4.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností	26
1.4.5 Analýza výsledků prostřednictvím SWOT matice.....	27
1.4.6 Zhodnocení výsledků dle matic EFE a IFE	28
1.4.7 Analýza rizik metodou RIPRAN	31
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	34
2.1 Analýza obecného okolí podniku	34
2.1.1 Sociální faktory	34
2.1.2 Legislativní a politické faktory	37
2.1.3 Ekonomické faktory	37
2.1.4 Technologické faktory	40
2.2 Analýza oborového okolí podniku	41
2.2.1 Rivalita firem působících na daném trhu	41
2.2.2 Vyjednávací síla odběratelů	45
2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů	46
2.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů	47
2.2.5 Hrozba substitutů	47
2.3 Marketingový výzkum preferencí zákazníků	47
2.3.1 Metodologie	48
2.3.1 Analýza a výsledky výzkumu	49
2.3.2 Diskuze a závěry z provedeného výzkumu.....	59
2.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností	62

2.5	Analýza a vyhodnocení výsledků za pomoci SWOT matice	62
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOS	68
3.1	Volba strategie a popis podniku	68
3.1.1	Plán provozu a služeb	70
3.1.2	Provozovna, provozní doba a kapacita fitness centra	70
3.1.1	Plán poskytování služeb a rezervační systém	72
3.1.2	Výběr dodavatelů	73
3.2	Marketingový plán	75
3.2.1	Produkt	75
3.2.2	Cena	77
3.2.3	Distribuce	78
3.2.4	Propagace	79
3.3	Organizační plán.....	80
3.4	Plán financování	81
3.4.1	Počáteční výdaje	81
3.4.2	Výdaje	84
3.4.3	Predikce příjmů	86
3.4.4	Cash flow	87
3.4.5	Plán ročních nákladů a výnosů a stanovení zisku	88
3.4.6	Doba návratnost investice	91
3.5	Zhodnocení rizik.....	92
3.6	Časový harmonogram.....	94
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
	SEZNAM GRAFŮ	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Zájem o zdravý životní styl v České republice v posledních letech stoupá. To se projevuje především ve dvou oblastech, mezi které patří zdravé stravování a pohyb. Cvičení představuje účinnou formu prevence proti civilizačním chorobám, což si uvědomuje i celá řada zaměstnavatelů. V současné době je nezaměstnanost na velmi nízké úrovni, firmy trápí nedostatek pracovních sil a zaměstnanci jsou často přetěžováni. K udržení výkonnosti a kondice svých zaměstnanců, a zároveň jako kompenzaci za pracovní zatížení, velký podíl zaměstnavatelů začal poskytovat benefity, týkající se pohybových a volnočasových aktivit.

Existuje mnoho možností výběru služeb, týkajících se pohybových aktivit. Jednou z nejčastěji využívaných forem dnes jsou služby fitness center. Fitness je neustále rozvíjející se sportovní odvětví, které v posledních letech získává stále více příznivců různých věkových kategorií. Lidé navštěvují fitness centra především z důvodu zlepšení své fyzické kondice, formování postavy, redukce váhy, protažení svalstva či pouze za účelem odreagování a získání dobrého pocitu. S nově přicházejícími trendy se nabídka fitness aktivit neustále vyvíjí. Díky tomu mají fitness centra možnost přizpůsobit služby specifickým požadavkům a tím vyhovět aktuální poptávce svých klientů. Fitness center je však v současné době nespočet a řada z nich se soustředí spíše na kvantitu než na kvalitu. Častým problémem jsou malé prostory, s čímž souvisí přeplněné šatny, nedostatek místa na cvičení či fronty na recepci. Poptávka tedy často převyšuje jejich možnosti.

Pro každého začínajícího podnikatele je stěžejní činností tvorba podnikatelského plánu, na základě kterého lze získat ucelený přehled o záměrech, jejich reálnosti a uskutečnitelnosti.

Tématem diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu na založení dámského fitness centra v Hodoníně, jehož majitelkou a zároveň instruktorkou budu já. Již několik let v tomto oboru pohybuji a aktuálně pracuji jako instruktorka. Po ukončení studia bych se ráda i nadále tomuto odvětví věnovala a v případě možností podnikatelský plán zrealizovala. Jelikož je pohyb pro zdraví každého z nás důležitý, považuji toto odvětví za jedno z těch, které neztratí svoji popularitu ani v budoucích letech.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je kompletní zpracování podnikatelského plánu pro založení vlastního fitness centra ve městě Hodonín se zaměřením na ženy. Pro naplnění cíle budou využity analytické metody a nástroje z oblasti strategického řízení pro zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy včetně provedení vlastního výzkumu s cílem zjištění preferencí zákazníků. Navrhovaná část bude představovat podrobné zpracování marketingové, obchodní a finanční části plánu včetně hodnocení rizik z projektu a harmonogram jeho realizace.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí, mezi které jsou zařazena teoretická východiska práce, analýza problému a současné situace a závěrečná část obsahující vlastní návrhy řešení.

V teoretických východiscích práce budou uvedeny informace získané z odborné literatury. Cílem je literární rešerše v oblasti fitness center, zakládání podniku v daném oboru, včetně možných forem podnikání a podnikatelského plánu. Rešerše má sloužit k vytvoření kritického přehledu současných znalostí týkajících se založení fitness centra, na základě čehož se budou následující části práce odvíjet. Veškeré využití zdrojů budou odkázány na seznam použité literatury v závěru práce.

Analýza problému a současné situace bude zaměřena na analýzu vnějšího prostředí a trhu, dále na analýzu vnitřních zdrojů a schopností. Ke zpracování analytické části vnějšího prostředí a trhu bude využita SLEPT analýza, Porterův model konkurenčního prostředí a vlastní marketingový výzkum. Cílem SLEPT analýzy je identifikace vnějších faktorů, které podnik nemůže ovlivnit, a které jsou napojené na širší okolí. Jedná se o identifikaci faktorů, které ovlivňují vstup a podnikání nového podniku, dále také určení dopadů na podnikání. Data ze SLEPT analýzy se využívají i u marketingového a finančního plánu. Cílem Porterova modelu pěti konkurenčních sil je zmapování situace v podnikatelském prostředí působení podniku, a to se zaměřením na dodavatele, odběratele, substituční služby, stávající konkurenci a vstup nové konkurence. Model slouží jako podklad pro vytvoření marketingového plánu v návrhové části práce. Cílem vlastního marketingového výzkumu je zjištění preferencí potenciálních zákazníků, přičemž jeho výsledky slouží k vhodnému nastavení nabídky služeb začínajícího podniku. Cílem analýzy vnitřních zdrojů a schopností je identifikace strategicky důležitých zdrojů a schopností a

specifických předností podniku jako zdrojů konkurenční výhody. Veškeré výsledky ze zmíněných analýz budou následně shrnuty, na základě čehož bude nastavena optimální strategie podniku a sestavena návrhová část práce.

Na základě zjištění z analytické části bude zpracována část vlastních návrhů řešení. Cílem návrhové části práce je na základě předchozích částí práce sestavení reálného podnikatelského plánu na založení dámského fitness centra v Hodoníně, který se bude skládat z obchodní, marketingové a finanční části, včetně ohodnocení rizik prostřednictvím metody RIPRAN a harmonogramu realizace.

Ke zpracování výše zmíněných částí diplomové práce budou využity následující zdroje dat:

- **Primární data** budou získána prostřednictvím dotazníků, jejichž rozmístění bude situováno na veřejná místa ve městě Hodonín a na sociální síť. Cílem těchto dotazníků bude zjištění preferencí potencionálních zákazníků, na základě čehož bude možné vytvořit vyhovující nabídku. Data z vyplněných dotazníků budou zpracována a následně převedena do tabulek a grafických zobrazení pro jejich lepší přehlednost. Tento sběr primárních dat pomocí dotazníků bude součástí analytické části práce a také podkladem pro část návrhovou.
- **Sekundární data** budou vyhledávána na veřejně dostupných internetových stránkách. Budou se týkat zmapování konkurenčních podniků a potenciálních zákazníků. Zdrojem těchto dat tedy bude především ČSÚ a stránky konkurenčních podniků.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Kapitola popisuje teoretická východiska související s myšlenkou podnikání a trhu v oblasti fitness, podnikatelským plánem a jeho strukturou včetně popisu použitých analyticko-výzkumných metod a nástrojů.

1.1 Vymezení pojmů fitness a podnikání v této oblasti

Fitness je označení pro sportovní aktivity i celkový životní styl mající za cíl dosažení a udržení všeobecné tělesné kondice, zlepšení držení těla, vzhledu postavy a celkové zdatnosti (Kolouch, Kolouchová, 1990).

Často je pojem fitness chápán jako posilovací trénink ve fitness centru, jehož účelem je zvětšení objemu a definice svalstva. Reálně se však jedná o systematická cvičení vedoucí k formování postavy, redukci podkožního tuku a zvýšení fyzické kondice (Stackeová, 2008).

Fitness centrum je definováno jako místo, kde lidé provozují fitness. Představuje komerční instituci, která svým zákazníkům nabízí příležitosti k pohybu v rozsahu od klasického posilování a aerobiku k současným kombinacím různých druhů cvičení jako jsou tanec, jóga či bojová umění. Fitness centrum je obvykle přístupné každé osobě, která má kulturní schopnosti a ekonomický kapitál jednat jako spotřebitel (Sassatelli, 1999).

Podnikání v oblasti Fitness

V první řadě by se měl člověk ujistit, proč vlastně chce zahájit vlastní podnikání v oblasti fitness. Důvod k otevření fitness centra pomůže začínajícímu podnikateli k udržení pozornosti a úsilí stát se úspěšným právě v této oblasti. Je tedy důležité se ujistit, zda je zahájení podnikání tou pravou cestou, jestli se pouze nechce stát osobním trenérem nebo fitness instruktorem (Richardson, 2018).

Důležitou součástí při plánování fitness centra je marketingový výzkum. Poradit se tedy s majiteli fitness centra, aby bylo zjištěno, co je potřeba pro podnikání a provoz. Učení se od těch, kteří jsou již v dané oblasti úspěšní, je cenné vzdělání, které může ušetřit v dlouhodobém horizontu spoustu času a energie (Richardson, 2018).

K založení podniku v oblasti fitness jsou dle Michele Richardson stěžejními následující body:

- **Získání školení a akreditace** – v první řadě je potřeba se ujistit, zda jsou zajištěna potřebná školení, akreditace a zkušenosti k otevření vlastního fitness centra. Existuje několik tréninkových certifikátů, včetně specializovaných (např. jóga, Pilates, Aerobic). Podnikatel je tedy zodpovědný za to, že každý ze zaměstnanců má potřebnou certifikaci.
- **Určení zaměření** – existuje celá řada specializací, ze kterých lze vybírat. První z nich je speciální fitness centrum (obvykle se zaměřuje na jednu aktivitu), tradiční posilovna (nabízející vybavení na silové a cardio tréninky, skupinové lekce, osobní tréninky), zdravotně zaměřené fitness a wellness centrum (poskytuje fyzikální terapii a další zdravotnické služby, které pomáhají klientům zvládat či předcházet zdravotním problémům), poslední z možností je rodinné fitness a wellness centrum (nabízí možnosti cvičení pro dospělé, seniory, mládež a děti).
- **Nalezení vhodného umístění** – určení potřebné velikosti fitness centra na základě nabízených služeb a kapacity. Dále zaměření se na lokaci (např. centrum města, přístupné parkoviště, blízká dostupnost veřejné dopravy).
- **Zajištění personálu a potřebného vybavení** – před zaměstnáním instruktorů a osobních trenérů je potřeba zkontrolovat jejich akreditace, případně zajistit osobní zaškolení. Vhodné je přijmout tyto zaměstnance na zkušební dobu a otestovat je. Co se týče vybavení, je potřeba se rozhodnout, zda půjde o koupi či pronájem. Pronájem pomáhá udržet si aktuální informace o nejnovějších technologiích pro fitness, poskytuje příležitost posoudit potřeby před nákupem a často je jeho součástí údržba zařízení. Z dlouhodobého hlediska je však pronájem zařízení nevýhodný.
- **Určení financování** – důležitou součástí je volba financování. V podnikatelském plánu je třeba určit vhodné financování projektu. Kvalitní zpracování podnikatelského plánu pomůže posílit jeho financování.
- **Marketing** – jakmile jsou služby fitness centra stanoveny, je třeba zvolit formu jejich propagace. Reklama by měla být určena na místa, kde potenciální zákazníci tráví svůj čas. Je tedy potřeba sestavit kvalitní marketingový plán (Richardson, 2018).

1.2 Právní formy podnikání ve fitness oblasti

Před zahájením podnikatelské aktivity je nutné zvolit vhodný typ právní formy, což představuje významné rozhodnutí. Volba však není nezvratná, v pozdější době lze zvolený typ transformovat na jiný. To ale obvykle přináší další komplikace a náklady. Jsou nabízeny dvě různé formy podnikání, a to podnikání fyzických osob (živnost) a podnikání právnických osob (Srpová, Řehoř, 2013).

Zákon o živnostenském podnikání 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů, definuje **živnost** následovně: „*Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“

Živnosti jsou rozděleny na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací jsou provozovány na základě ohlášení, koncesované na základě koncese. Živnosti jsou tříděny podle odvětvové klasifikace ekonomických činností, což umožňuje jednodušší orientaci v živnostech a lepší provázanost s úřady (Koráb, Mihalisko, 2005).

Formy právnických osob neboli **obchodních korporací** jsou na základě zákona o obchodních korporacích definovány následovně:

„(1) Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva,

(2) Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení,

(3) Družstvy jsou družstva a evropská družstevní společnost,

(4) Evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská družstevní společnost se řídí ustanoveními tohoto zákona v rozsahu, v jakém to připouštějí přímo použitelné předpisy Evropské unie upravující evropskou společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení nebo evropskou družstevní společnost“ (Zákon č. 90/2012 Sb. §1).

Na základě výše uvedeného zákona lze tedy právnické osoby rozdělit na družstva, osobní a kapitálové společnosti.

Vhodnou formou podnikání v oblasti fitness z forem právnických osob je **Společnost s ručením omezeným**. Je nejrozšířenější formou právnických osob. Společnost může být založena jednou osobou. Dříve činila minimální výše základního kapitálu 2 000 000 Kč, ta však byla snížena na 1 Kč. Díky této skutečnosti se stala forma s.r.o. velmi dostupnou. Ručení společníků závisí na výši nesplaceného kapitálu. Výhodu již také představuje po jejím snížení kapitálová nenáročnost. Jako nevýhoda může působit tato forma společnosti v očích obchodních partnerů jako méně důvěryhodná (Veber, Srpová, 2012).

1.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemně zpracovaný materiál, který podnikatel zpracovává ještě před založením nového podniku (Hisrich, Peters, 1996).

Podnikatelský plán slouží zpravidla dvěma účelům. Jednak je to vnitřní dokument sloužící jako základ vlastního řízení firmy, dále má značný význam externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že podnik má v plánu financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory (Fotr, Souček, 2005).

Dle Korába a kolektivu (2007) by měl zpracovaný podnikatelský plán splňovat následující požadavky:

- **Srozumitelnost** – věty by neměly obsahovat příliš mnoho myšlenek, musí být jasně vystižena fakta a podstatné myšlenky (jednoduché vyjadřování).
- **Stručnost** – neměl by zacházet do technických a technologických detailů, jelikož plán je určen pro bankéře a investory.
- **Logičnost** – návaznost myšlenek a skutečností, kde fakta jsou podložena a vzájemně si neodporují.
- **Reálnost** – projekt musí mít význačnou reálnost.
- **Pravdivost** – tvrzení a fakta týkající se podnikatelského plánu jsou založena na pravdě.

1.3.1 Struktura podnikatelského plánu

V současné literatuře a dostupných zdrojích existuje nepřehledné množství struktur a podob dílčích částí plánu a to s ohledem na požadavky investora, posuzovatele či

samotného podnikatele. Následující text popisuje jednu z variant možné struktury a to dle autorů Korába, Peterky a Režňákové (2007):

- Titulní list
- Exekutivní souhrn
- Analýza odvětví
- Plán výroby, obchodu nebo služeb
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Plán financování
- Zhodnocení rizik
- Časový harmonogram
- Přílohy

Níže budou jednotlivé části stručně popsány.

Titulní strana

Titulní strana je zaměřena na stručný výklad o obsahu podnikatelského plánu a obsahuje (Koráb a kolektiv, 2007):

- Název a sídlo společnosti,
- jméno podnikatele,
- kontaktní údaje,
- popis podniku,
- povaha podnikání
- způsob financování a jeho struktura.

Titulní strana není součástí diplomové práce.

Exekutivní souhrn

Kapitola exekutivního souhrnu je obvykle zpracována v rozsahu několika stran, a to až po sestavení celého podnikatelského plánu. V případě, že je vypracováván přímo pro potenciální investory, měl by v maximální míře podnítit jejich zájem. Rozhodnutí investorů, zda má význam si přečíst celý podnikatelský plán je tedy založen na exekutivním souhrnu. Ten představuje stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu, mezi které patří hlavní myšlenka, silné stránky, očekávání a

finanční plán (Koráb a kolektiv, 2007). I když v části podnikatelského plánu zaujímá tato kapitola pozici na začátku dokumentu, bude pojata v rámci diplomové práce jako závěr.

Analýza odvětví

Kapitola zahrnuje zejména analýzu konkurenčního prostředí. Jsou zde uvedeni veškeří významní konkurenti, jejich silné a slabé stránky, možnosti jejich negativního ovlivnění úspěchu daného podniku na trhu. Analýza se také zaměřuje na historické výsledky a vývojové trendy. Důležitou součástí je analýza zákazníků provedená na základě segmentace trhu (Koráb a kolektiv, 2007). Použité analýzy budou následně podrobně rozepsány v popisu použitých analytických metod.

Popis podniku, volba strategie a stanovení cíle

Tato kapitola představuje podrobné rozepsání podniku. V popisu podniku by měla být představena doložitelná fakta týkající se založení podniku, strategie, cíle a cesty k jejich dosažení (Koráb a kolektiv, 2007). Strategie zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a mezi podnikem a prostředím, v němž firma existuje (Jakubíková, 2008).

Poslání vymezuje hlavní důvod existence organizace. Posláním podniku je, aby prostřednictvím svých výrobků a služeb uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své činnosti naplňoval potřeby těch, kteří jsou s jeho činností spjati (Vlček, 2002).

Definování poslání by nemělo být ani příliš široké, ani příliš úzké, ale výstižné a realistické. Zároveň by mělo zapadat do kontextu prostředí, ve kterém podnik působí (Jakubíková, 2008).

Vize odpovídá na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnu. Měla by odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem podniku. Vize musí splňovat následující požadavky: jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná (Jakubíková, 2008).

Cílem firmy se rozumí konkrétní stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle jsou úkoly pro přesně stanovený časový horizont. Na základě cílů se vize, která je formulovaná široce a všeobecně, transformuje do konkrétních budoucích výsledků. Tím cíle představují závazek dosáhnout stanovených výsledků v určeném čase. Cíle podniku by se měly vyznačovat určitými znaky, které lze shrnout pod pravidlo SMART (S-specifický, M-měřitelný, A-akceptovatelný, R-realistický, T-termínovaný) (Srpová, Řehoř, 2010).

Plán služeb

Plán služeb je určen pro podniky, které nemají výrobní charakter. V případě podnikání ve službách zahrnuje popis procesu poskytování služeb, subdodavatele a jejich hodnocení při výběru (Srpová, 2011). Dále slouží pro popis nákupu zboží/služeb a skladovacích prostorech.

Marketingový plán

Představuje strategický plán podniku, který vysvětluje prosazování daného podniku na trhu mezi konkurenčními podniky. Podrobněji tedy vysvětluje způsob distribuce, oceňování a propagace výrobku či služby. Marketingový plán je důležitý především pro potenciální investory, podle nichž je považován za velmi důležitou součást podnikatelského plánu a zajištění úspěchu začínajícího podniku. Marketingový plán se zpracovává každoročně na následujících dvanáct měsíců, není tedy jen jednorázovou záležitostí, na které se pracuje pouze při vypracovávání podnikatelského plánu. Tento plán slouží podnikateli při krátkodobém rozhodování, je tedy nutností jej v rámci týdne či měsíce kontrolovat a upravovat (Hisrich, Peters, 1996).

Důležitým podkladem pro vypracování marketingového plánu jsou zdroje a data, které byli získány z provedení marketingového průzkumu, jehož hlubší popis je obsažen v kapitole 1.4.3.

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, jež jsou využívány společností k úpravě nabídky dle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co společnost může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Klasická podoba marketingového mixu představuje čtyři prvky, označovány jako 4P:

- **Product** (produkt) – zahrnuje veškeré výrobky či služby, jež společnost nabízí cílovému trhu. Jedná se o fyzické předměty, služby, myšlenky, osoby a místa.
- **Price** (cena) – suma, která je požadována za produkt nebo službu.
- **Place** (distribuce) – veškeré činnosti společnosti, které činí produkt či službu dostupnou zákazníkům.
- **Promotion** (marketingová komunikace) – činnosti, které sdělují vlastnosti produktu nebo služby a jejich přednosti zákazníkům a přesvědčují je k jejich nákupu (Kotler, 2007).

Organizační plán

Organizační plán představuje formu vlastnictví podniku – zda je v osobním vlastnictví, partnerství či obchodní společnosti. V případě obchodní společnosti je nutností uvedení podrobných údajů o akcích, jménech, adresách, základních informacích o ředitelích a dalších funkcionářích daného podniku. Dále v případě partnerství je nutno uvést příslušné smluvní podmínky. Struktura organizačního plánu je tedy následující: forma vlastnictví, společníci nebo hlavní akcionáři, pravomoci šéfů, průprava manažerského týmu a v poslední řadě úkoly a zodpovědnost členů vedení (Hisrich, Peters, 1996).

Plán financování

Stěžejní částí každého podnikatelského plánu je plán financování. Ten transformuje předchozí části plánu do číselné podoby a prokazuje jeho reálnost z ekonomického hlediska. Je souborem všech finančních ukazatelů, které mají pro podnik velký význam. Součástí finančního plánu by měly být počáteční výdaje, pomocí kterých jsou zakoupena aktiva a provozní prostředky, mezi které patří například nájemné a spotřeba energií. Důležitou součástí je také sledování vývoje předpokládaných tržeb. Výstupem finančního plánu je plánovaný tok peněz vypracovaný na základě vývoje tržeb a výdajů spojených s provozováním daného podniku (Veber, Srpová, 2012).

Z časového hlediska jsou rozlišovány finanční plány dlouhodobé neboli strategické, které jsou sestavovány na 3 až 5 let. Dále jsou to plány krátkodobé, jež jsou sestavovány na 1 rok, obvykle v měsíčním členění. Dlouhodobý a krátkodobý plán jsou vzájemně propojeny. V práci bude finanční plán zpracován ve třech variantách, a to v realistické, pesimistické a optimistické (Šiman, Petera, 2010).

Hodnocení rizik

Pojem riziko je v rámci podnikatelského plánu chápáno jako negativní odchylka od cíle. Podnikatelské aktivity jsou spojeny s nejistou budoucností a možnými riziky, jež mají nepříznivý dopad na chod podniku. Je tedy nutností s těmito riziky počítat a v rámci podnikatelského plánu zrealizovat analýzu možných rizik. Pokud je podnik připraven, zajišťuje značné omezení výskytu rizikových faktorů (Koráb a kolektiv, 2007).

Metodou analýzy rizik, která bude využita v práci je metoda RIPRAN. Její postup je popsán v popisu využitých analytických metod.

Časový harmonogram

Důležitým krokem při sestavování podnikatelského plánu je časový harmonogram veškerých prováděných činností. Jedná se o realizační projektový plán. V první řadě jsou určeny všechny důležité kroky a aktivity, jež v souvislosti s realizováním podnikatelského plánu musíme podniknout, dále milníky, které chceme dosáhnout a termíny jejich dosažení (Srpová, 2011).

Jednou z metod zpracování časového harmonogramu projektu je **Ganttův diagram**. Tento diagram znázorňuje prostřednictvím pruhů v časové ose jednotlivé úkoly od jejich začátku do konce, včetně jejich procentuálního plnění (Pasch, 2011).

Ganttův diagram by měl tedy dle Pascha (2011) obsahovat následující sloupce:

- datum začátku aktivity,
- datum konce aktivity,
- procentuální vyjádření postupu splnění aktivit od 0 do 100 %.

Přílohy

Jsou označovány za doplňkovou část podnikatelského plánu. Přílohy zahrnují dokumenty, které jsou pro podnikatelský plán příliš detailní. Mohou obsahovat například smlouvy, ceníky, technickou dokumentaci výrobků apod. (Srpová, 2011).

1.4 Strategická situační analýza

Strategická situační analýza je komplexní přístup sloužící k zachycení podstatných faktorů, které ovlivňují činnost podniku ve vzájemných souvislostech. Výsledky jsou podkladem pro vytvoření návrhů možných strategií budoucího jednání firmy (Jakubíková, 2013).

1.4.1 Analýza obecného okolí podniku

Analýzou obecného okolí, tedy makroprostředí se zabývá **SLEPT analýza**. Jedná se o faktory sociální (společenské), legislativní, ekonomické, technologické a případně i ekologické (environmentální).

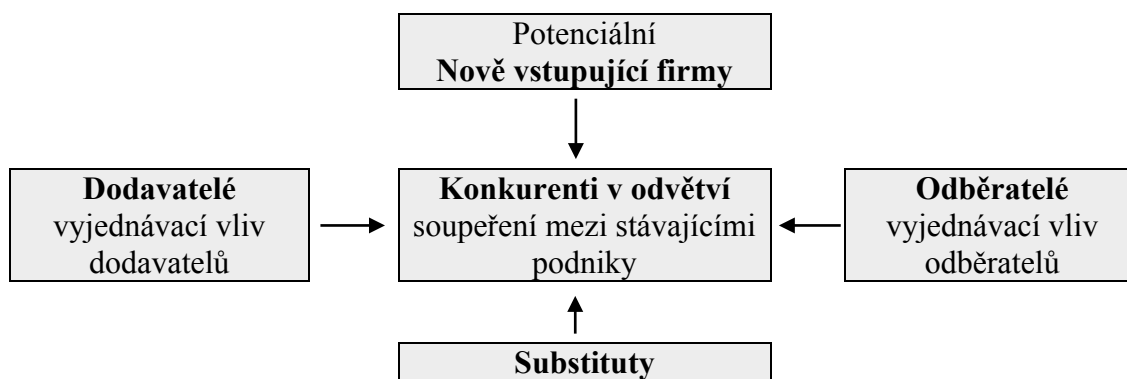
- **Sociální (společenské) faktory** – tato oblast je pro analýzu velmi důležitá, jelikož je tvořena lidmi, kteří jsou součástí trhu, a také z pohledu dostupnosti zaměstnanců. Zahrnuje demografické faktory, mezi které patří například velikost

populace a její změny, pohlaví, věková struktura obyvatel, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, životní úroveň, změna spotřebních zvyklostí apod. Dalším důležitým znakem pro tuto oblast je vývoj příjmů, dostupnost pracovní síly a zaměstnanost (Kotler, 2007).

- **Legislativní faktory** – zahrnují zákony dané země a jejich dopad na podnikání. Jedná se především o zákony, které se přímo vážou k zahájení podnikání, například způsob založení firmy. Mezi další podstatná odvětví patří občanský zákoník, daňové zákony a zákoník práce. U daňových zákonů dochází k častým změnám, je tedy nutné je neustále sledovat (Kotler, 2007).
- **Ekonomické faktory** – oblast zaměřena na makroekonomickou situaci v oblasti podnikání zahrnující úrokovou míru, míru inflace, sílu měny a vývoj HDP. Zmíněné faktory přímo ovlivňují nákupní chování spotřebitelů a daňové zatížení podnikatele (Růčková, 2015).
- **Politické faktory** – zahrnují politickou stabilitu, působení politických vlivů a politických trendů. Problematika je ve spojení s legislativou, kdy při změně politické situace může dojít ke změně zákonů, a tudíž i ke změnám podmínek v podnikání (Kotler, 2007).
- **Technologické faktory** – působí zde dopady změn technologií, rychlost vývoje nových technologií a jejich dostupnost. V současné době se technologie vyvíjí velmi rychle, je tedy zapotřebí stále sledovat nové trendy a reagovat na ně (Kotler, 2007).

1.4.2 Analýza oborového okolí podniku

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působí v určitém odvětví, respektive na určitém trhu. Tato pozice je určována pomocí pěti základních faktorů (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Uvedený model je zobrazen na následujícím obrázku 1.



Obrázek 1 Porterův model konkurenčních sil
Zdroj: Vlastní zpracování dle Čížinská, Marinič, 2010

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjadřuje schopnosti zákazníků neboli kupujících ovlivnit kvalitu, případně cenu nabízených výrobků a služeb. Kupující působí na podnik jako hrozba v případě, že tlačí ceny dolů nebo požadují vysokou kvalitu a lepší servis. V tomto případě dochází ke zvyšování nákladů podniku. Naopak pokud je vyjednávací síla kupujících nízká, podnik má příležitost ke zvýšení cen a tím dosáhnout i vyššího zisku (Dedouchová, 2001).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou působit pro podnik jako hrozba, a to v tom případě, že je vyjednávací síla zákazníků nízká a dodavatel má převahu. Tím pádem může dojít ke zvyšování cen a snižování kvality, což vede k poklesu zisku daného podniku. Naopak, slabí dodavatelé poskytují podniku možnost snížení cen a požadavků na vyšší kvalitu. Podnik jako kupující je tedy závislý na schopnostech dodavatelů (Dedouchová, 2001).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Uvedená hrozba se týká toho, zda nový konkurent vstoupí na trh, či nikoliv, závisí především na bariérách vstupu do odvětví. Bariéry vstupu do odvětví spočívají v oddanosti zákazníků, absolutních nákladových výhodách či míře hospodárnosti. K oddanosti zákazníků lze dosáhnout vysokou kvalitou nabízeného zboží/služeb, poprodejním servisem, celkově větší péčí o zákazníky a reklamou. Míra hospodárnosti je spojena s náklady a velikostí podílu konkrétního podniku na trhu (Dedouchová, 2001).

Hrozba substitutů

V případě že existují na trhu možné substituty, dodavatelé jsou nuceni držet ceny výrobků a služeb na přijatelné úrovni. Pokud ceny přesáhnou tuto úroveň, objevuje se zde hrozba,

že zákazníci zvolí nákup substitutu s nižší cenou. Pokud se však na daném trhu substituty nenacházejí, dodavatel může navyšovat cenu produktu a tím pádem i navýšit zisk (Dedouchová, 2001).

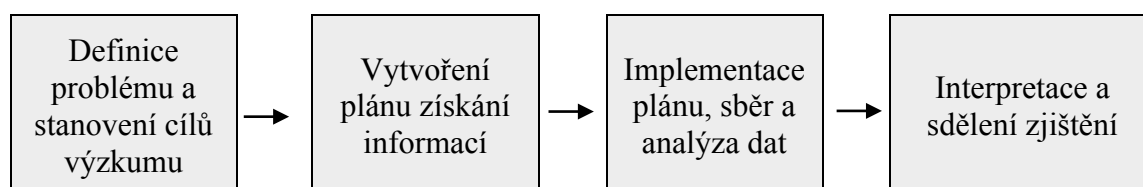
Rivalita firem působících na daném trhu

Cena produktu nebo služby má zásadní roli v boji vzájemné rivality stávajících podniků na trhu. Podniky se v tomto případě snaží zákazníkům nabídnout co nejnižší možnou cenu. Pokud je na daném trhu rivalita na nízké úrovni, podnik si může dovolit nastavení vysokých cen. Platí pravidlo, že čím více je konkurentů na trhu a čím je vyšší rivalita, tím je ziskovost výrobků a služeb na trhu nižší (Dedouchová, 2001).

1.4.3 Marketingový výzkum

Nejjednodušší definice marketingového výzkumu dle ESOMAR (1989) je formulována následovně: „*Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům.*“

Marketingový výzkum je významným oborem, který je nápomocný při porozumění trhu a spotřebitelů, je inspirací při tvorbě lepších, nových produktů a služeb na trhu. Každý podnik, který se snaží v proměnlivém prostředí uspět, musí se naučit svým zákazníkům naslouchat (Tahal, 2017).



Obrázek 2 Proces marketingového výzkumu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, 2007

Proces marketingového výzkumu se dle Kotleta (2007) skládá z následujících čtyř kroků:

- 1. Definice problému a stanovení cílů výzkumu** – tento krok se řadí k nejdůležitějším celého marketingového výzkumu, jelikož na něm závisí celý následující proces. Podstata je definování problému a následně stanovení cílů, mezi které patří cíl informativního výzkumu (získání předběžných informací), cíl deskriptivního výzkumu (seznámení se s postoji zákazníků či situací na trhu) a cíl kauzálního výzkumu (testování hypotéz ve vztahu příčiny a následku).

- 2. Vytvoření plánu získání informací** – druhý krok je zaměřen na stanovení potřebných informací a formu jejich získání. K výzkumu mohou být použity buď sekundární data, které již existují, byly shromážděny za jiným účelem. V druhém případě jsou to primární data, která představují nově sbíraná data za konkrétním účelem. V rámci primárního výzkumu jsou rozlišeny následující dvě metody získávání informací:
- o **Kvalitativní výzkum** sleduje malý vzorek respondentů neboli zákazníků, využívá se pro zjištění postojů a chování zákazníka. Mezi metody kvalitativního výzkumu patří focus groups, sledování reakcí či opakované dotazování.
 - o **Kvantitativní výzkum** shromažďuje údaje od velkého vzorku zákazníků prostřednictvím elektronického spojení, poštou či při osobních rozhovorech.
- 3. Implementace plánu, sběr a analýza dat** – třetí krok se soustředí na sběr, zpracování a analýzu získaných informací. Výzkum může být uskutečněn zaměstnanci daného podniku či prostřednictvím externistů.
- 4. Interpretace a sdělení zjištění** – čtvrtý a také poslední krok marketingového výzkumu má za úkol stručně a výstižně shrnout získané výsledky z marketingového výzkumu, jejichž součástí je závěr a doporučení.

Hlavním úkolem marketingového výzkumu pro vytvoření podnikatelského plánu k založení dámského fitness centra je **zobecnitelnost zjištění preferencí potenciálních zákazníků**. Je tedy potřeba oslovit co největší počet respondentek žijících v okolí města Hodonín. Proto je vybrán **kvantitativní přístup se strategií průzkumu**, která je řešena technikou sběru dat formou dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření je metoda kvantitativního sběru dat, která představuje provedení marketingového výzkumu formou dotazníkových šetření s cílem prozkoumat znalosti, názory, preference a spokojenost lidí. Dotazník se skládá z řady otázek, které jsou prezentovány respondentovi. Díky své flexibilitě je nejpoužívanějším nástrojem ke sběru primárních dat. Otevřené otázky dávají možnost respondentům odpovědi vlastními slovy a často o myšlení lidí napovědí více. Uzavřené otázky poskytují výběr z předem připravených odpovědí, což umožňuje snadnější interpretaci výsledků (Kotler, Keller, 2013).

Údaj velikosti vzorku představuje, kolik lidí by mělo být dotazováno. Obsáhlé vzorky jsou zdroji přesnějších výsledků, pro zjištění spolehlivých výsledků však není nutností dotazovat se celé cílové populace (Kotler, Keller, 2013). K určení velikosti vzorku je využíváno několik metod, mezi které patří nákladový přístup, slepý odhad nebo statistický přístup. Statistický přístup je nejpřesnější, stanoví velikost vzorku podle statistických metod. Rozsah výběru vzorku je závislý na variabilitě výskytu zkoumaného znaku v základním souboru, koeficientu spolehlivosti a požadované míře přesnosti odhadu (Kozel, 2006).

Jedním z využívaných přístupů pro určení vyhovující velikosti vzorku je následující (Saunders et al, 2009)

$$n = r\% * q\% * \left(\frac{z}{e\%}\right)^2$$

n minimální požadovaná velikost vzorku,

$r\%$ část náležící do specifické kategorie

$q\%$ část nenáležící do specifické kategorie

$e\%$ požadovaná mezní chyba

z zet hodnota korespondující k míře spolehlivosti

Tabulka 1 Zet hodnota

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Saunders et al, 2009)

Míra spolehlivosti	z hodnota
90 %	1,65
95 %	1,96
99 %	1,57

1.4.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Jednou z forem interní analýzy podniku je analýza vnitřních zdrojů a schopností, která se zabývá stanovením významných vnitřních zdrojů a schopností podniku s předpokladem jejich následného vývoje. Cílem této analýzy je identifikace strategicky důležitých zdrojů a schopností a specifických předností podniku jako zdrojů konkurenční výhody. K dosažení úspěchu by měla analýza zahrnovat celou činnost podniku, tedy výrobu, marketing, finance, výzkum a vývoj, aj. Analýza by měla být zaměřena na současný stav, předpokládaný vývoj i potenciál jednotlivých oblastí (Lukášová, Nový, 2004).

Mezi potřebné zdroje pro podnikání dle Korába a kolektivu, 2007 patří následující:

- **Finanční zdroje** – představují peníze, jejichž pomocí lze následně pořídit další zdroje. V souvislosti s podnikatelským plánem je potřeba mít představu o vlastních finančních zdrojích, tedy jejich velikosti, časové dostupnosti a rizikách. V rámci analýzy je třeba zahrnout odhad cen vkládaných hmotných a nehmotných prostředků a odhad chybějících finančních fondů, které bude potřeba zajistit (bankovním úvěrem, soukromou půjčkou, prostřednictvím akcionářů atd.).
- **Hmotné zdroje** – zahrnují budovy, kanceláře, výrobní stroje a zařízení, podpůrné či infrastrukturní zdroje jako jsou telefony, počítače atd. U zmíněných zdrojů je nutno posoudit parametry užitečnosti a případného rizika, jako je životnost, stabilita zdroje či bezpečnost práce.
- **Lidské zdroje** – představují pracovníci podniku. Je doporučeno potřebné pracovníky sepsat do seznamu lidí s jejich předpokládanou pracovní pozicí do obsahu pracovních povinností, včetně osobnostní charakteristiky a kvalifikačních požadavků (znalosti, vzdělání a dovednosti). Ke každé z pozic by měla být přiřazena odhadovaná cena, tedy měsíční mzda, kterou podnik bude odvádět.
- **Nehmotné zdroje** – mezi ně patří např. certifikáty, patenty, renomé nebo síť využitelných kontaktů v různých směrech.
- **Nezařazené zdroje** – představují zdroje, u kterých si podnikatel není jist, zda budou k dispozici (např. občasná výpomoc rodinných příslušníků) a zdroje, u kterých si podnikatel není jist, kam zařadit, tento případ by se však stát neměl.

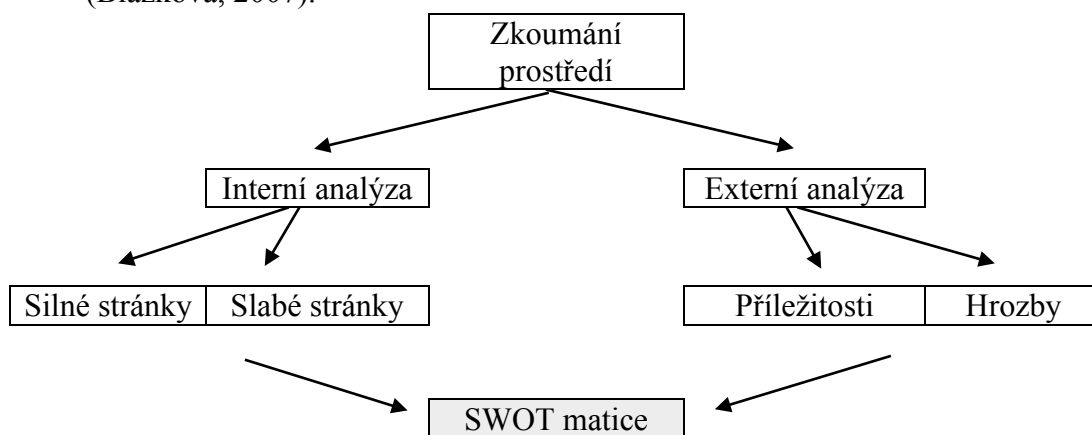
1.4.5 Analýza výsledků prostřednictvím SWOT matice

SWOT analýza zjišťuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby daného podniku. Může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy jsou podklady získány z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok (Blažková, 2007). Její jednotlivé kroky a posloupnost jsou zachyceny na následujícím obrázku 3.

SWOT matice

Při SWOT analýze jsou analyzovány faktory interní, tedy silné a slabé stránky, a dále faktory externí neboli příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory jsou uspořádány do tzv. SWOT matice.

- **Silné stránky** – představují oblasti, ve kterých je podnik dobrý. Jsou zde zařazeny interní faktory, díky kterým má podnik silnou pozici na trhu. Silné stránky lze využít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Patří zde posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.
- **Slabé stránky** – představují přesný opak silných stránek. Podnik je v něčem slabý, úroveň některých faktorů je nízká. Nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což zabraňuje efektivnímu výkonu podniku.
- **Příležitosti** – znamenají možnosti, díky jejichž realizaci stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují daný podnik vůči jeho konkurenci. Nejprve musí být příležitosti musí být identifikovány, aby je podnik mohl využít. Až po jejich využití s nimi podnik může počítat.
- **Hrozby** – tato oblast je nepříznivou situací či změnou v podnikovém okolí. Hrozby znamenají překážky pro činnost hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik na ně musí rychle reagovat, za účelem jejich odstranění či minimalizace (Blažková, 2007).



Obrázek 3 Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažková, 2007, s. 155)

1.4.6 Zhodnocení výsledků dle matic EFE a IFE

Hodnocení lze provést prostřednictvím několika variant, jednou z nich je metoda zahrnující váhy a hodnocení. V prvním kroku jsou k jednotlivým položkám SWOT matice přiděleny váhy. Váha vyjadřuje důležitost položky v rámci dané kategorie, přičemž celkový součet vah v jedné kategorii musí být roven 1. Čím vyšší hodnota je, tím

větší má položka důležitost a naopak. Dále je nezbytné ohodnotit jednotlivé položky pro oblasti interních a externích faktorů.

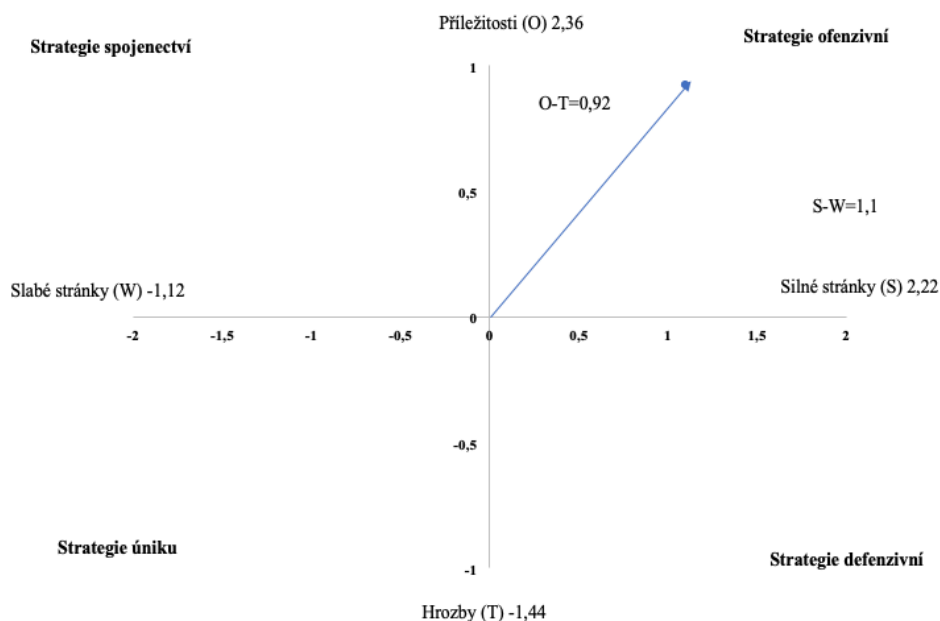
- **Hodnocení faktorů interní analýzy (IFE)** – jednotlivé položky S a O jsou ohodnoceny na škále od 1 do 5. Hodnota 1 znázorňuje stav nejnižší spokojenosti s daným prvkem, hodnota 5 naopak popisuje nejvyšší spokojenost.
- **Hodnocení faktorů externí analýzy (EFE)** – jsou hodnoceny prvky W a T, přičemž je využito totožné stupnice se záporným znaménkem. Hodnota -1 znázorňuje nejnižší nespokojenost, hodnota -5 odpovídá nejvyšší nespokojenosti.

Po ohodnocení jednotlivých prvků a kategorií celkově, je u každé z položek hledán součin příslušné váhy a hodnocení. Následně je provedena za každou kategorii suma těchto součinů (viz tabulka 2).

Tabulka 2 Znázornění SWOT matice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr, 2012)

SWOT	Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
S1	Součet vah = 1	1-5	V _x H	S1+S2 (1-5)
S2		1-5	V _x H	
W1	Součet vah = 1	1-5	V _x H	W1+W2 (1-5)
W2		1-5	V _x H	
O1	Součet vah = 1	1-5	V _x H	O1+O2 (1-5)
O2		1-5	V _x H	
T1	Součet vah = 1	1-5	V _x H	T1+T2 (1-5)
T2		1-5	V _x H	

Interní faktory se rovnají součtu sum za silné a slabé stránky. Externí faktory jsou rovny součtu sum za příležitosti a hrozby. Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory (Fotr, 2012). Vizualní výstup výběru strategie ze SWOT analýzy je vyobrazen v grafu 1.

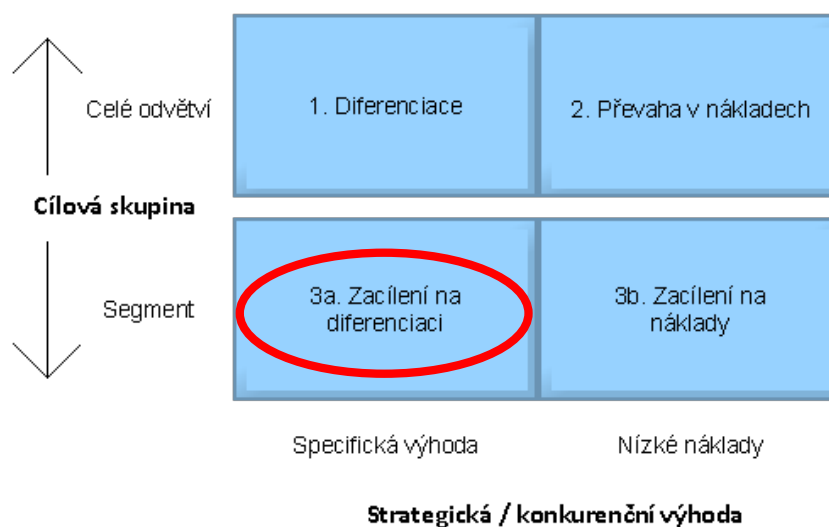


Graf 1 Vizualizace výběru strategie ze SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Dalším přístupem pro výběr strategie je také identifikace hlavních konkurentů, jejich detailní rozbor a následná volba vhodné konkurenční strategie (Kotler, 2007). Dle **Porterovy generické strategie** má podnik při výběru konkurenční strategie na výběr ze tří možností:

1. **Diferenciace** – podnik se snaží o odlišení výrobku či služby od konkurence, nabízí dokonalejší nebo lepší výrobek, přičemž náklady nejsou prioritou. Rizikem této strategie je možnost, že zákazníci dají přednost levnějším výrobkům.
2. **Převaha v nákladech** – účelem strategie jsou nejnižší náklady na výrobu a distribuci v daném odvětví. Podnik se snaží nabídnout cenu nižší než konkurence a získání většího podílu na trhu. Riziko může nastat v případě, že se objeví podnik s nižšími náklady nebo s rostoucími požadavky zákazníků na výrobky, přičemž podnik není schopen udržet nízké náklady.
3. **Zacílení** – v dané strategii se podnik zaměřuje na jeden či více úzkých segmentů na trhu, neusiluje tedy o celý trh. Pozornost podniku je soustředěna buď na nízké náklady nebo na diferenciaci. Riziko představuje možnost, že se segment stane atraktivní i pro jiné podniky (Blažková, 2007).

Ze všech uváděných strategií dle Portera, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku 4, je zejména poslední vhodná pro začínající a malé firmy (do cca.100 zaměstnanců) respektive strategie diferenciacie je více atraktivní pro malé podniky zejména ve spojení se zaměřením se na tržní výklenky. Začínající a malé podniky mají omezené zdroje (finanční, lidské, znalosti aj.) a malou vyjednávací sílu na trhu. Jejich síla spočívá zejména se zaměřením na určitý výklenek (lokalitu či segment zákazníků), který velké firmy neláká, protože úzká specializace a individuální přístup ke zákazníkovi jsou pro ně velice drahé. Na druhé straně mohou své nevýhody posílit kooperacemi (strategiemi spolupráce s jinými společnostmi, aby získali potřebné kompetence, sílu, lobbying, zdroje aj.) (Blažková, 2007).



Obrázek 4 Porterovy generické strategie
(Zdroj: ict-123.com, 2019)

1.4.7 Analýza rizik metodou RIPRAN

Metoda RIPRAN neboli Risk Project Analysis je jednou z metod analýzy rizik z projektu. Tato metoda je sestavena dle Doležala, Lacka a Máchala (2009) ze čtyř kroků, které jsou blíže popsány v následujícím textu.

Identifikace nebezpečí projektu – úkolem prvního kroku je sestavení seznamu nebezpečí formou tabulky. Tabulka by měla obsahovat možné hrozby a scénáře. Hrozbou se chápe konkrétní projev nebezpečí, scénář představuje děj, který nastane v důsledku výskytu hrozby. Hrozba je tedy příčinou scénáře (Doležal, Souček, Máchal, 2009). První krok znázorňuje tabulka 3.

Tabulka 3 Identifikace nebezpečí projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Lacko, Máchal, 2009, s. 79)

Číslo rizika	Identifikované riziko	Scénář
1	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období březen-duben.	Onemocnění skoro 30 % zaměstnanců.
2

Kvantifikace rizik z projektu – tabulka z prvního kroku je rozšířena o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře a výslednou hodnotu rizika, která se vypočte jako: $\text{Hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost scénáře} \times \text{hodnota dopadu}$. Metoda umožňuje číselnou i verbální kvantifikaci. V případě verbální lze hodnotu pravděpodobnosti kvantifikovat jako vysokou, střední či nízkou hodnotu. Hodnotu pravděpodobnosti rizika nad 66 % lze kvantifikovat jako vysokou hodnotu, pod 33 % jako nízkou hodnotu (Doležal, Lacko, Máchal, 2009). Hodnotu pravděpodobnosti rizika zobrazuje tabulka 4.

Význam dopadu rizik se rozděluje dle výše ohrožení projektu na velký nepříznivý dopad, střední nepříznivý dopad a malý nepříznivý dopad, viz tabulka 5 (Doležal, Lacko, Máchal, 2009).

Tabulka 4 Procentuální ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Lacko, Máchal, 2009, s. 80)

Pravděpodobnost výskytu rizika (PV)	Procentuální ohodnocení
Vysoká pravděpodobnost (VP)	nad 66 %
Střední pravděpodobnost (SP)	33 – 66 %
Nízká pravděpodobnost (NP)	pod 33 %

Tabulka 5 Nepříznivý dopad na projekt

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Lacko, Máchal, 2009, s.80)

Význam dopadu rizika (DR)	Výše ohrožení
Velký nepříznivý dopad projektu (VD)	Ohrožení cíle projektu. Ohrožení koncového termínu projektu. Možnost překročení celkového rozpočtu projektu. Škoda přes 20% z hodnoty projektu.
Střední nepříznivý dopad projektu (SD)	Škoda od 0,51 do 19% z hodnoty projektu. Ohrožení termínu, nákladů, zdrojů některé dílčí činnosti – mimořádné akční zásahy do plánu projektu.
Malý nepříznivý dopad na projekt (MD)	Škody do 0,5% z celkové hodnoty projektu. Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu.

Reagování na rizika z projektu – třetí krok obsahuje sestavení opatření, které slouží ke snížení hodnot rizik na přijatelnou úroveň. Návrhy na opatření jsou obvykle také uspořádány v tabulce, viz tabulka 6 (Doležal, Lacko, Máchal, 2009).

Tabulka 6 Snížení hodnoty rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Lacko, Máchal, 2009, s. 80)

Číslo rizika	Identifikované riziko	Opatření	Nová hodnota rizika
1	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období břez-en-duben.	Očkování proti chřipce.	Výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy – nulová hodnota rizika.

Souhrnné posouzení rizik z projektu – poslední krok vyhodnocuje celkovou rizikovost projektu a schopnost pokračování jeho realizace bez speciálních opatření (Doležal, Lacko, Máchal, 2009).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Následující část práce je zaměřena na podrobnou strategickou analýzu tržního prostředí, kde bude nově založený podnik působit. V první řadě je provedena SLEPT analýza sloužící k analýze obecného okolí podniku. Dále následuje analýza oborového prostředí podniku pomocí Porterova modelu pěti sil a vlastní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě provedených analýz, jsou následně zaneseny faktory do SWOT matice, kde je provedena další analýza dle metodiky EFE, IFE, která bude sloužit pro následný výběr strategie.

2.1 Analýza obecného okolí podniku

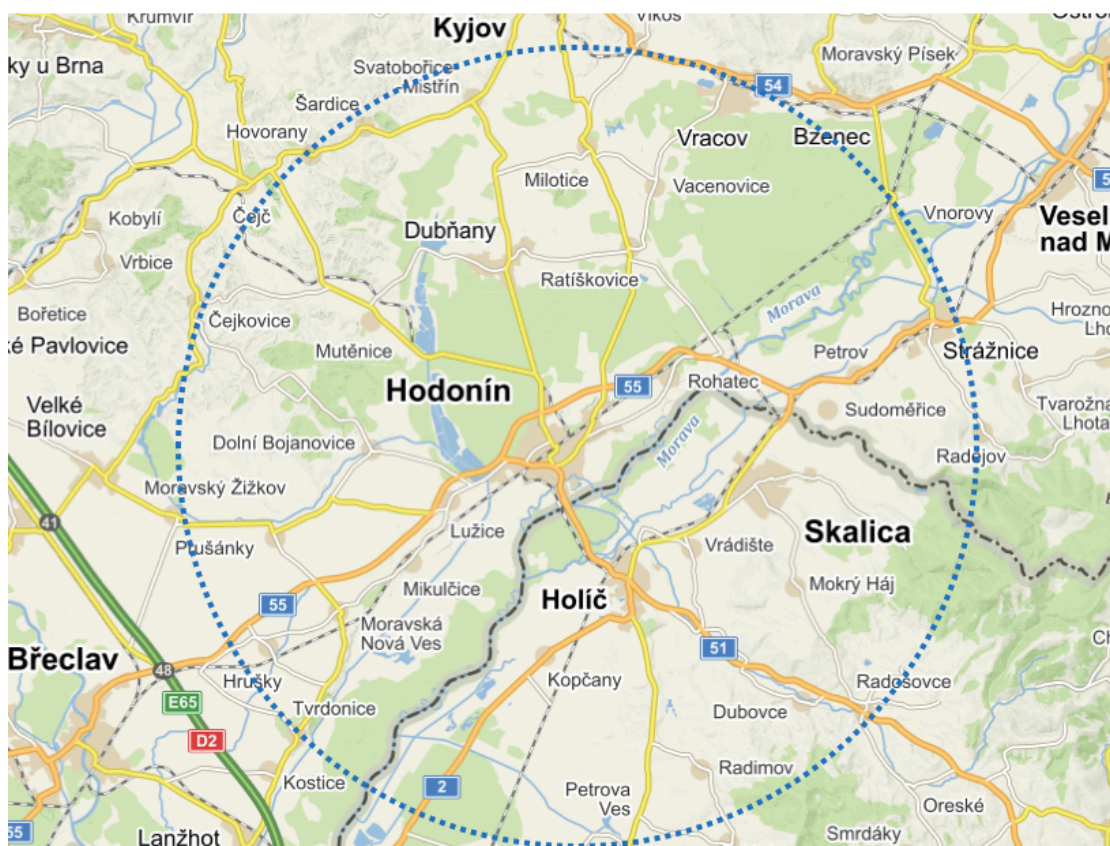
Kapitola obsahuje analýzu vnějšího prostředí prostřednictvím SLEPT analýzy. Jsou zde analyzovány jednotlivé faktory, které mají vliv na založení společnosti v dané lokalitě. Jednotlivě je tedy provedena analýza sociálních (společenských), legislativních, ekonomických, politických a technických faktorů.

2.1.1 Sociální faktory

Volnočasové fyzické aktivity, jako je sport a fitness je v České republice bližší spíše mužům. Muži fyzickou aktivitou průměrně tráví 3,6 hodin týdně, ženy pouze 3,2 hodin. S vyšším věkem však zájem o pohybové aktivity klesá. Až 40 % dospělých se pravidelně žádné sportovní ani rekreační pohybové aktivitě nevěnuje. Ženy se zaměřují více na zdravé stravování než na cvičení. 21,4 % žen konzumuje ovoce dvakrát i vícekrát denně, přitom mužů jen 12 %. Podobně je to také s konzumací zeleniny (ČSÚ, 2018).

Dle zjišťování ČSÚ o životních podmínkách domácností nadváhou trpí 33 % žen a 47 % mužů, obezitou pak 18 % žen a 20 % mužů. Hmotnost však úzce souvisí s pohybem a vyváženou stravou. Svůj podíl na tom má i pracovní fyzická aktivita. Více než třetina osob ve věku 25 až 64 let má sedavý způsob práce, z toho převaha žen. Sedavé pracovní aktivity se nejvíce dotýkají osob s vysokoškolským vzděláním. Ti se však během týdne více věnují volnočasovým fyzickým aktivitám (ČSÚ, 2018).

Myšlenka vzniku fitness centra pro ženy je uvažována s lokalizací do města Hodonín, pro demografické údaje tedy byly vybrány obce v jeho okolí do 15 km. Uvedená spádová oblast je zobrazena na obrázku 5.



Obrázek 5 Mapa okolí města Hodonín
(Zdroj: mapy.cz, 2019)

Primárně se tedy myšlenka podnikání zaměřuje na potenciální zákaznice z České republiky. Jelikož se však město Hodonín nachází v těsné blízkosti se Slovenskými hranicemi, je nutno zahrnout i obce ležící na území Slovenské republiky.

Tabulka 7 znázorňuje věkové složení obyvatel v Hodoníně a jeho okolí v 15 km vzdálenosti (vzdušnou čarou) na území ČR. Je zde tedy zahrnuto 23 obcí z výše uvedené mapy. Z této tabulky patří mezi důležitá data celkový počet obyvatel ve věku 15 – 59 let, což je 51 812, z toho 26 765 mužů a 25 047 žen. Zmiňované věkové rozmezí je pro nově vznikající fitness centrum důležité jak na základě zákaznického pohledu, tak i ze strany dostupnosti pracovní síly. Ze zákaznického pohledu se však zaměřím pouze na ženy. Věkové rozmezí obyvatelstva je detailněji uvedeno z důvodu rozdělení do segmentů potenciálních zákaznic.

Tabulka 7 Věkové složení obyvatelstva okolí města Hodonín na území ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019)

Věk	Muži	Ženy	Celkem
0 - 14	6 524	6 205	12 729
15 - 19	1 882	1 807	3 689
20 - 29	5 279	4 842	10 121
30 - 39	6 584	5 863	12 447
40 - 49	6 961	6 705	13 666
50 - 59	6 059	5 830	11 889
60 +	9 599	13 005	22 604
Celkem	42 888	44 257	87 145

Jak již bylo zmíněno výše, oblast 15 km zahrnuje i obce ležící na území Slovenské republiky. Na rozdíl od ostatních zemí sousedících s Českou republikou zde nehraje roli jazyková bariéra. Jedinou překážkou, která v tomto případě může působit je rozdílná měna (EUR). Avšak v současné moderní době to pro většinu obyvatel nepůsobí jako významný faktor. Ve velkém počtu podniků lze zaplatit kartou, další možností je výběr hotovosti z bankomatu (v CZK), či využití směnárny, kterých se ve městě Hodonín nachází celá řada. Tento faktor tedy není stěžejní.

Tabulka 8 popisuje rozložení obyvatelstva dle věku na území Slovenské republiky. Je zde uvedeno 9 obcí ležících v 15 km vzdálenosti od města Hodonín. Stejně jako u rozdělení na českém území jsou zde prioritní data počtu občanů ve věku 15 – 59 let. Celkový počet obyvatel daných obcí je 22 962, z toho 11 305 žen a 11 657 mužů. Věkové složení je rozděleno na stejném principu jako u předcházející tabulky, a to pro rozdělení potenciálních zákazníků do segmentů.

Tabulka 8 Věkové složení obyvatelstva okolí města Hodonín na území SR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sčítanie obyvateľov, domov a bytov, 2019)

Věk	Muži	Ženy	Celkem
0 - 14	2 500	2 374	4 874
15 - 19	1 071	1 037	2 108
20 - 29	2 716	2 566	5 282
30 - 39	3 074	2 855	5 929
40 - 49	2 385	2 352	4 737
50 - 59	2 411	2 495	4 906
60 +	2 449	3 582	6 031
Celkem	16 606	17 261	33 867

2.1.2 Legislativní a politické faktory

Pro podnikání v České republice je nutností řídit se platnými zákony, mezi které patří zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce. Dále musí podnik respektovat veškeré vyhlášky a právní předpisy.

V případě, že by se uvažovalo o stavbě objektu, bylo by potřeba zajistit stavební povolení od stavebního úřadu. Prostory pro dané podnikání však budou zajištěny prostřednictvím nájmu. Dalším povolením potřebným pro provozování fitness centra se týká zabezpečení požárních přístrojů a únikových cest při případném požáru. Toto povolení je vydáváno Hasičským záchranným sborem. Pronajaté prostory fitness centra musí dále splňovat hygienická kritéria pro stanovený počet osob, na což dohlíží a vydává povolení Krajská hygienická stanice.

Pro fitness instruktory, osobní trenéry, případně poradce pro výživu budou zajištěny prostřednictvím fitness akademie kurzy, které mají akreditaci udělenou Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT).

Politickou situaci na území České republiky lze označit za dlouhodobě stabilní. Na založení a fungování podniku mohou mít vliv poměrně časté změny týkající se obchodních, daňových či účetních zákonů. Tyto novely však obvykle nemají zásadní dopad na fungování podniku a neměl by být problém se s těmito možnými situacemi vypořádat. Podnikání v České republice je dále ovlivněno rozhodnutími a nařízeními Evropské unie, již jsme součástí.

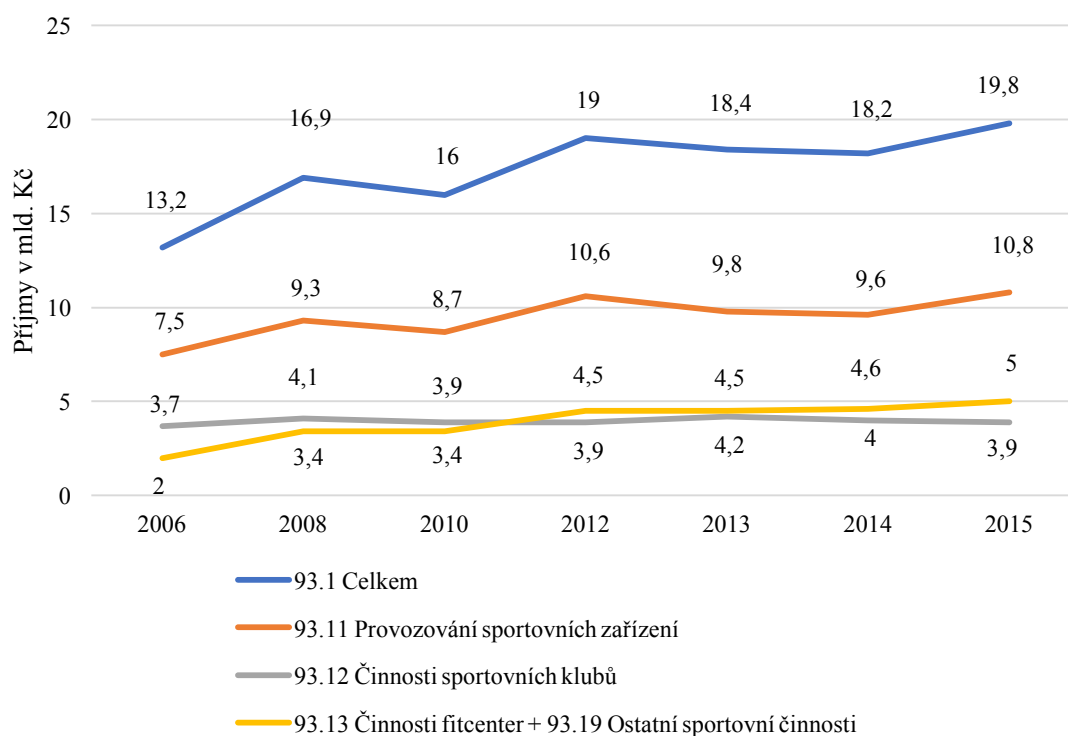
2.1.3 Ekonomické faktory

Co se týče ekonomických faktorů ovlivňujících fungování podniku, tak mezi hlavní faktory patří ekonomický růst, vývoj odvětví nebo trhu, na kterém začínající podnik hodlá podnikat, výše úrokových sazeb, jelikož podnik hodlá svoje podnikání financovat externími zdroji, průměrná mzda a nezaměstnanost.

Vývoj trhu v oblasti sportu

Dle podnikové strukturální statistiky, kde jsou zahrnuty ekonomické aktivity definované dle CZ NACE 93.1 Sportovní aktivity, celkové příjmy subjektů v oblasti sportu v roce 2015 dosahovaly 19,8 mld. Kč. Největší podíl na celkových příjmech registrovaly

subjekty provozující sportovní zařízení, jejichž příjmy dosáhly 10,8 mld. Kč. Druhou pozici s příjmem 5 mld. Kč zabraly Činnosti fitcenter a Ostatní sportovní činnosti. Příjem 3,9 mld. Kč vykázaly Činnosti sportovních klubů (ČSÚ, 2016). Pozitivní pro založení podniku jsou příjmy Činnosti fitcenter, které od roku 2013 vykazují rostoucí charakter. Vývoj celkových příjmů subjektů v oblasti sportu v letech 2006 – 2015 zobrazuje graf 2.



Graf 2 Celkové příjmy subjektů v oblasti sportu v letech 2006 - 2015 (v mld. Kč)
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019)

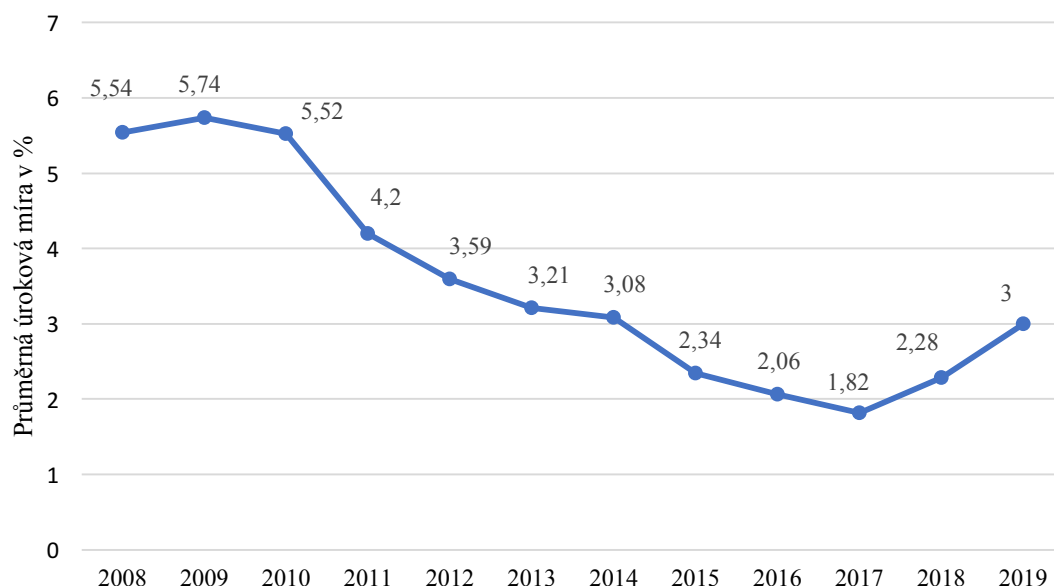
Hrubý domácí produkt (HDP) má v ČR od roku 2009 rostoucí charakter, na což poukazuje Tabulka 9. Hrubý domácí produkt v roce 2018 vzrostlo o 3% a dosáhl hodnoty 5310,3 mld. Kč. Mezi hlavní faktory růstu patřila domácí poptávka, zvláště tvorba hrubého fixního kapitálu a výdaje na konečnou spotřebu domácností (Kurzy, 2019).

Tabulka 9 Vývoj HDP v letech 2008-2018
(Zdroj: Vlastní zpracování dle kurzy.cz, 2019)

Hrubý domácí produkt (v mld. Kč) v letech 2008 - 2018										
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
3689	3628,1	3667,6	3807,2	4041,9	4077,3	4261,1	4477	4712,9	5049,9	5310,3

V regionálním členění vykazuje Jihomoravský kraj hned po Praze nejvyšších hodnot. Jelikož podnik v případě nedostatečných finančních prostředků bude své podnikání financovat externími zdroji, dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem je výše

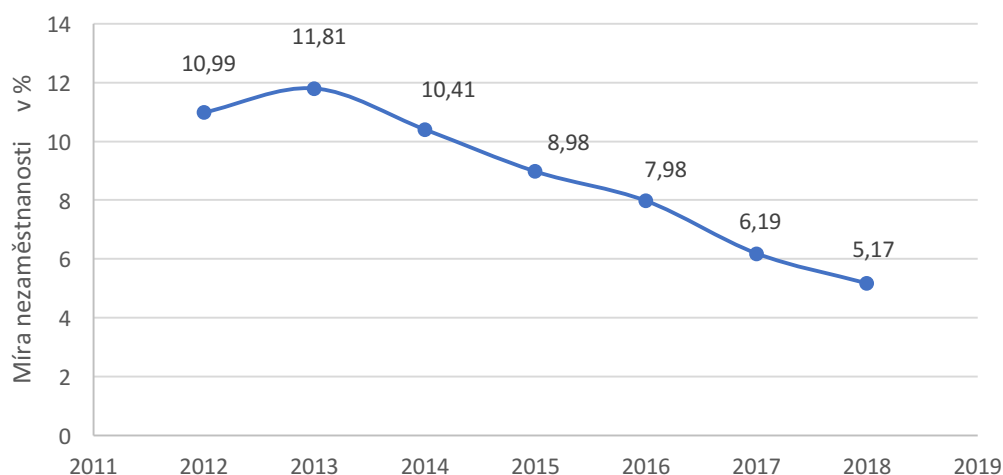
úrokových sazeb. Průměrná výše úrokových sazeb úvěrů od roku 2017, kdy její hodnota byla na nejnižší úrovni, začala růst a počátkem roku 2019 dosáhla výše 3 %. Tato skutečnost má na začínající podnik negativní vliv, stále jsou však tyto hodnoty přijatelné. Graf 3 znázorňuje vývoj průměrných úrokových sazeb úvěrů od začátku roku 2008 do začátku roku 2019.



Graf 3 Vývoj průměrných úrokových sazeb v letech 2008 – 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle hypindex.cz, 2019)

Průměrná měsíční mzda má v ČR rostoucí charakter. V Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí roku 2018 vzrostla ke stejnému období minulého roku o 6,5 %, což je o 2 014 Kč a dosáhla tak částky 32 874 Kč. Spotřebitelské ceny se však zvýšily o 2,1 %, celková reálná mzda v tomto kraji tedy vlivem inflace vzrostla o 4,3 %. Dle údajů Českého statistického úřadu mají investice do rekreace, kultury a sportu rostoucí charakter. V současné době domácnosti investují do této oblasti 9 % svého příjmu (ČSÚ, 2019).

Míra nezaměstnanosti v okrese Hodonín má od roku 2013, kdy dosáhla hodnoty 11,81 % stále klesající charakter. K 31.12.2018 dosahuje tato hodnota pouze 5,17 %, což je pro podnik pozitivní ze zákaznického hlediska, avšak ne až tak z pohledu hledání zaměstnanců. Vývoj míry nezaměstnanosti v okrese Hodonín zobrazuje graf 4.



Graf 4 Míra nezaměstnanosti v okrese Hodonín
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019)

Jednotlivé ekonomické faktory mají pro nově zakládající podnik převážně pozitivní dopad. Z hlediska daňového zatížení je situace přijatelná. Růst HDP spolu s růstem průměrných měsíčních mezd a snižující se nezaměstnaností může mít negativní vliv na hledání zaměstnanců, na druhou stranu však pozitivní vliv ze zákaznického pohledu.

Mezi další faktory spadá zdanění, mezi které patří daň z přidané hodnoty a daň z příjmu právnických osob. Dle zákona č. 235/2004 Sb. od roku 2013 základní sazba daně z přidané hodnoty činí 21%, snížená sazba daně 15 %. Daň z příjmu právnických osob dle zákona č. 586/1992 Sb. má výši 19 %.

2.1.4 Technologické faktory

K provozování podniku v oblasti fitness jsou nezbytnou součástí stroje, které by měly splňovat především bezpečnost a určenou funkčnost. Jelikož se vývoj technologií jak všeobecně, tak i technologií týkajících se zmiňovaného odvětví neustále posouvá vpřed, je potřeba sledovat aktuální trendy a využít efektivní, úsporné a moderní stroje, které splňují dané normy. Vybavení fitness centra je však drahou záležitostí, kde je také nutno počítat s náklady na údržbu.

Nedílnou součástí je využívání informačních technologií. Tabulka 10 znázorňuje podíl domácností, které jsou vybaveny osobním počítačem a připojením k internetu na území Jihomoravského kraje.

Tabulka 10 Počítače a internet v domácnostech v Jihomoravském kraji
(Zdroj: ČSÚ, 2019)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Podíl domácností vybavených (%): osobním počítačem připojením k internetu						
	69,5	72,3	73,4	75,1	76,2	77,3
	68,2	71,7	73,1	75,6	77,4	79,3
Podíl jednotlivců >16 let (%): uživatelů internetu nakupujících přes internet						
	71,0	73,9	75,5	76,9	77,9	78,7
	28,7	35,7	41,2	45,2	48,3	50,7

V tabulce je uveden vývoj v průběhu šesti let. Každým rokem se podíl domácností vybavených osobním počítačem a připojením k internetu minimálně o 1 % zvyšuje, a stejně tak to platí pro podíl jednotlivců s věkem nad 16 let, kteří využívají internet a nakupují přes internet. S ohledem na neustále zvyšující se počet uživatelů internetu jsou důležitou součástí podniku webové stránky s rezervačním systémem, využívání elektronické pošty a sociálních sítí, které jsou dnes nepostradatelnou formou propagace. Jelikož však zhruba 20 % populace internet stále nevyužívá, je třeba nabídnout zákazníkům i jinou možnost rezervace, např. telefonickou formou.

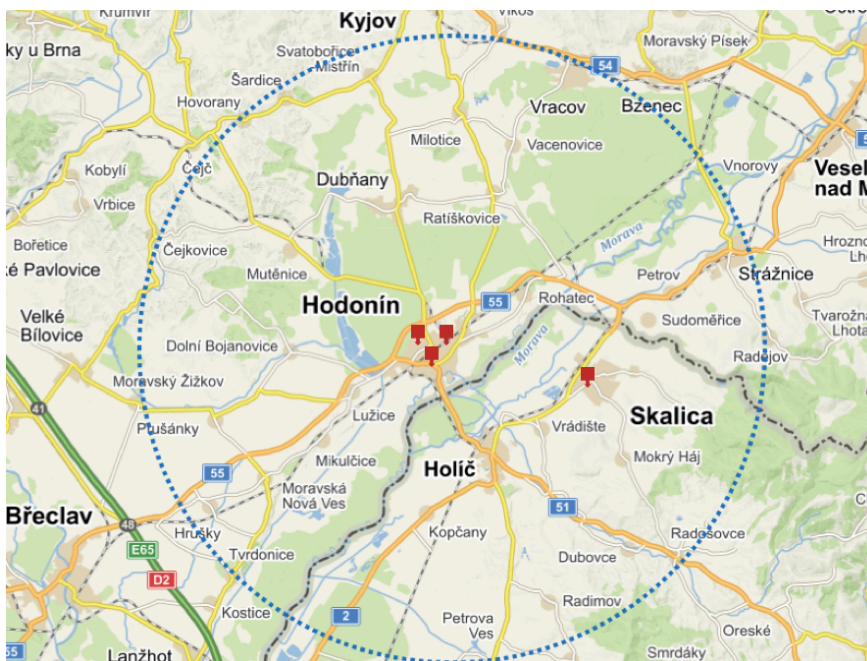
2.2 Analýza oborového okolí podniku

Cílem uvedené kapitoly je identifikace atraktivity odvětví/trhu z pohledu pěti sil dle Porterova modelu.

2.2.1 Rivalita firem působících na daném trhu

V oblasti fitness je v současné době konkurence vysoká. Zákazníci fitness center obvykle navštěvují pouze jedno vybrané a nejsou příliš otevřeni změně či střídání. Je tedy potřeba potenciální zákazníky zaujmout a nabídnout jim služby, slevy, či akce, kterými si lze zákazníky získat a zaměřit se také na nové potenciální zákazníky.

Klíčoví konkurenti budoucího podnikání v oblasti nabídky služeb dámského fitness centra jsou vyznačeni na obrázku 5 a níže blíže popsáni.



Obrázek 6 Znáznornění klíčových konkurenčních podniků na mapě
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mapy, 2019)

Lipovka relax Club je fitness centrum, které disponuje prostornou posilovnou, kardiozónou a aerobním sálem. Je zaměřeno převážně na individuální cvičení či cvičení s trenérem v prostorách posilovny a cardiozóny. Skupinové lekce TRX probíhají 2x týdně a to v úterý a ve čtvrtek, Jumping 4x týdně a to v pondělí, středu, pátek a neděli (Lipovka Relax Club, 2019).

HH-gym fitness centrum nabízí cvičební prostor s moderními posilovacími a kardio stroji. Dále je zde k dispozici multifunkční sál, který je určen k pronájmu jednotlivcům nebo skupinám z řad veřejnosti, sportovním klubům, školám a organizacím či soukromým trenérům a trenérkám. V současné době zde probíhají lekce bojových sportů (HH-gym, 2019).

Joliesse Studio je fitness centrum určeno pouze pro ženy. Ceny v Joliesse Studiu jsou podstatně vyšší než ve dvou zmiňovaných fitness centrech, jelikož zde klasická posilovna není k dispozici. Klade se zde důraz na individuální přístup, kdy cvičící má k dispozici trenéra. Skupinové lekce TRX, jógu, tabatu a břišní pekáč je možno navštívit od pondělí do soboty (Joliesse Studio, 2019).

MGYM je multifunkční tréninkové centrum ve Skalici (SK). Nabízí skupinové lekce Spinningu, Ay fly training, crossfit, kruhový trénink, Woman training, TRX a Jógu. Zmiňované lekce jsou rozvrženy od pondělí do soboty (MGYM, 2019).

Ve městě Hodonín se nachází tři z nich – Lipovka relax Club (vlevo), Joliesse Studio (uprostřed), HH-gym fitness centrum (vpravo). Posledním zmiňovaným fitness centrem je MGYM, jež se nachází v zábavně - obchodním centru MAX Skalica. Fitness centrum Lipovka Relax Club je umístěno 600 m od vlakového nádraží, 750 m od autobusového nádraží a vlastní soukromé parkoviště. Joliesse Studio 700 m od vlakového nádraží, 450 m od autobusového nádraží a je zde k dispozici placené parkoviště města. HH-gym fitness centrum se nachází ve vzdálenosti 1 100 m od vlakového nádraží, 900 m od autobusového nádraží a disponuje vlastním parkovištěm. MGYM ve Skalici je vzdáleno 1 400 m od vlakové stanice. Autobusové nádraží se ve Skalici nenachází, je zde ale k dispozici několik autobusových zastávek, nejbližší 180 m od fitness centra. Možnost parkování je zajištěno prostřednictvím velkého neplaceného parkoviště, jež je součástí zábavně-obchodního centra MAX Skalica. Tabulka 11 zobrazuje **nabídku služeb** vybraných konkurenčních podniků.

Tabulka 11 Nabídka služeb konkurenčních podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Nabízené služby	Lipovka Relax Club	HH-gym Fitness Centrum	Joliesse Studio	MGYM
Posilovna	Ano	Ano	Ne	Ano
Skupinové lekce	TRX Jumping	Bojové sporty	TRX, Bosu, Tabata, Jóga Břišní pekáč Power Plate Vacushape Slimbelly Gravity	TRX, Spinning, Jóga, Crossfit Kruhový trénink Woman training Ay fly training Zdravotní cvičení
Osobní trenér	Ano	Ano	Ano	Ano
Doplňkové služby	Sport bar Solárium Sauna Masáže Whirlpool	Vyhotovení tréninkového programu	Diagnostika složení těla, výživové poradenství Solagenárium Lymfodrenáž Bodyroll	Diagnostika složení těla

Samostatný vstup do posilovny umožňují tři ze čtyř zmiňovaných fitness center. Joliesse studio je zaměřeno pouze na skupinové lekce se školeným instruktorem. Díky tomu disponuje nejobsáhlejší nabídkou lekcí. Naopak nejužší nabídku skupinových lekcí poskytuje Lipovka, který je zaměřen především na individuální cvičení v posilovně (případně s osobním trenérem). HH-gym se svou nabídkou skupinových lekcí zaměřuje spíše na muže. Všechny ze zmiňovaných podniků nabízí možnost cvičení s osobním trenérem. Co se týče doplňkových služeb, nejširší nabídku poskytuje Lipovka Relax Club a Joliesse Studio.

V tabulce 12 jsou zobrazeny ceny šesti typů **permanentek do posilovny**, včetně **jednorázového vstupu**. Tyto ceny nejsou platné na skupinové lekce, proto v tabulce není uvedeno Joliesse Studio.

Tabulka 12 Ceny konkurenčních podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

TYP VSTUPU	Lipovka Relax Club		HH-gym Fitness Centrum		MGYM	
	Dospělý	Student	Dospělý	Student	Dospělý	Student
Jednorázový vstup	70 Kč	60 Kč	70 Kč	60 Kč	90 Kč	70 Kč
Permanentka (10 vstupů)	530 Kč	480 Kč	530 Kč	480 Kč	740 Kč	-
Permanentka (20 vstupů)	940 Kč	-	940 Kč	890 Kč	-	-
Měsíční permanentka	680 Kč	620 Kč	680 Kč	620 Kč	1 250 Kč	-
Čtvrtletní permanentka	-	-	1900 Kč	-	3 300 Kč	-
Půlroční permanentka	-	-	3 600 Kč	-	6 100 Kč	-
Roční permanentka	-	-	-	-	10 210 Kč	-

Hodonínské fitness centra, mezi které patří Lipovka a HH-gym si drží stejné ceny jak u vstupů pro dospělé, tak pro studenty. HH-gym však navíc nabízí studentské vstupné na 20 vstupů, permanentku čtvrtletní a půlroční. U fitness centra MGYM jsou ceny výrazně vyšší, jelikož se nachází v obchodním centru ve Skalici, kde jsou spojeny vysoké náklady s pronájmem prostor.

Ceny **skupinových lekcí** jsou pro jednotlivé druhy cvičení různé. Lipovka Relax Club má ve své nabídce lekce TRX 90 Kč / 60 min., Jumping 90 Kč / 60 min. HH-gym Fitness

Centrum neuvádí na svých internetových stránkách ceny lekcí, určují je trenéři po individuální domluvě. MGYM má rozděleny ceny skupinových lekcí na dvě kategorie. Nižší cenová kategorie zahrnuje Kruhový trénink, Jógu, Spinning a Specializované zdravotní cvičení za cenu 125 Kč / 1 lekce. Do vyšší cenové kategorie patří Crossfit, TRX a Ay fly training za cenu 150 Kč / 1 lekce. Při předplatném na 10 vstupů je cena snížena. Studenti mohou uplatnit slevu 20 % na jednotlivé lekce i na předplatné. Joliesse Studio uvádí ceny lekcí Vacushape 200 Kč / 1 lekce, Powerplate 110 Kč / 35 min., Gravity 110 Kč / 40 min., Bosu 95 Kč / 50 min. Na jednotlivá cvičení lze zakoupit permanentky na 10 nebo 20 vstupů, při nichž jsou ceny výhodnější.

Tabulka 13 popisuje **otevírací dobu** vybraných konkurenčních podniků. MGYM ve Skalici nabízí nejdelší interval, což je v od pondělí do pátku 15 hodin a o víkendu 9 hodin. Z vybraných Hodonínských fitness center má nejdelší otevírací dobu Lipovka, v týdnu 14 hodin denně, o víkendu 9 hodin denně. Jediný podnik - Joliesse Studio má v neděli zavřeno a v týdnu nepravidelnou otevírací dobu s poledními pauzami.

Tabulka 13 Otevírací doba konkurenčních podniků

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Den	Lipovka Relax Club	HH-gym Fitness Centrum	Joliesse Studio	MGYM
Pondělí	7:00 – 21:00	9:00 – 21:00	7:00 – 20:00	6:00 – 21:00
Úterý	7:00 – 21:00	9:00 – 21:00	7:00 – 11:30 13:30 – 20:00	6:00 – 21:00
Středa	7:00 – 21:00	9:00 – 21:00	7:00 – 20:00	6:00 – 21:00
Čtvrtek	7:00 – 21:00	9:00 – 21:00	7:00 – 11:30 13:30 – 20:00	6:00 – 21:00
Pátek	7:00 – 21:00	9:00 – 21:00	7:00 -18:00	6:00 – 21:00
Sobota	9:00 – 18:00	9:00 – 17:00	8:00 – 12:00	9:00 – 13:00 16:00 – 21:00
Neděle	9:00 – 18:00	9:00 – 15:00	Zavřeno	9:00 – 13:00 16:00 - 21:00

2.2.2 Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli neboli zákazníci podniku jsou ženy zajímající se o zdravý životní styl a pohyb, které žijí ve městě Hodonín a jeho blízkém okolí (spádová oblast 15 km). Jelikož se v této lokalitě nachází hned několik fitness center a blízkých substitutů, v začátcích

podnikání v tomto odvětví bude síla odběratelů podstatně vyšší než po určité době provozu.

Základem úspěchu pro získávání zákazníků bude poskytnutí kvalitních služeb za přijatelné ceny a zároveň upoutání službou, kterou konkurenti ve své nabídce postrádají, čím si lze zajistit konkurenční výhodu. Po zaběhnutí podniku se bude vyjednávací síla odběratelů postupně snižovat.

Segmentace potenciálních zákazníků fitness centra bude provedena na základě demografických faktorů, přesněji na základě věku a sociálního statusu:

- Studentky ve věku 15 až 26 let - jejich vyjednávací síla je vysoká, upřednostňují služby podniků, které nabízí studentské slevy, snadno mohou přejít ke konkurenci.
- Pracující a podnikatelky ve věku 20 až 59 let – vyjednávací síla tohoto segmentu je také vysoká, nezaměřují se tolik na nízké ceny, ale na kvalitu služeb. Tento segment může snadno přejít ke konkurenci.
- Ženy na mateřské dovolené ve věku 20 až 39 let - vyjednávací síla je nižší, jelikož fitness centra nabízející hlídání dětí přímo v podniku se v dané spádové oblasti nenachází.

Každému ze zmiňovaných segmentů bude třeba přizpůsobit nabídku dle jejich potřeb, tedy preferencí, které budou blíže zjišťovány ve vlastním primárním marketingovém průzkumu, na jejichž základě bude následně sestaven vhodný marketingový mix v návrhové části této práce.

2.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Na českém trhu s fitness vybavením, trenažéry či cvičebními pomůckami působí v současné době již několik firem. V tomto případě bude podnik na dodavateli velmi závislý, a to především u zahájení svého podnikání. Jelikož bude spoléhat na včasné dodání, vysokou kvalitu a případný servis, je tedy potřeba vybírat pečlivě. Mezi nejznámější výrobce patří LifeFitness, inSPORTline či Kettler.

Dalším dodavatelem nezbytným pro fungování fitness centra je společnost zaměřující se na výživové doplňky. Těchto firem je na trhu nepřeberné množství. V případě že by nastala situace, kdy s dodavatelem výživových doplňků podnik nebude z nějakého důvodu spokojen (např. kvalita produktů, doba dodání, cena), jednoduše ho lze zaměnit

za jiného, platí zde tedy nízká vyjednávací síla dodavatelů. V případě dodavatelů ostatních služeb, jako je např. internet či telefonní služby platí taktéž nízká vyjednávací síla s ohledem na jejich počet. V případě nájmu prostor pro provoz platí vyšší vyjednávací síla dodavatelů, jelikož vyhovujících prostor pro fitness centrum není mnoho. Co se týče dodavatelů energií, výběr je závislý na volbě pronajatých prostor, tito dodavatelé však mají vyšší vyjednávací sílu.

2.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

V současné době v Hodoníně i jeho okolí působí řada fitness center, avšak trend zdravého životního stylu způsobil vysoký zájem a fitness centra jsou v určitých hodinách přeplněná. Tato skutečnost otevírá dveře novým konkurentům na trh. Vstup nových podniků na trh je vítáný z pohledu zákazníků, jelikož intenzivní konkurenční prostředí ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb a cenu, za kterou jsou služby zákazníkovi nabízeny. Bariérou v tomto případě však mohou být vysoké počáteční náklady při zařizování fitness centra (vybudování, nákup zařízení, oslovení zákazníků) nebo hledání kvalifikovaných a spolehlivých pracovníků. Existuje zde tedy střední míra hrozby vstupu nových konkurentů.

2.2.5 Hrozba substitutů

V případě hrozby substitutů je nutno zaměřit se na cvičicí stroje, které si zákazníci mohou koupit a využívat je v domácím prostředí. Nevýhodou zmiňovaného substitutu je však často prostorová náročnost na jednotlivé stroje a ne příliš vysoká kvalita. Dalším substitutem jsou venkovní sporty, jako je například cyklistika, běh, in-line bruslení či sportoviště nabízející skupinové sporty, mezi něž lze zařadit volejbal, tenis aj. Tyto sporty jsou využívány především v letních měsících. Je tedy nutno počítat s nižší vytížeností fitness centra v toto roční období a přizpůsobení se dané skutečnosti – například úprava rozvrhu lekcí, snížení vstupného přes léto či nabídnutí výhodného členství na více měsíců a tím nalákat zákazníky i v méně příznivé měsíce.

2.3 Marketingový výzkum preferencí zákazníků

Uvedený marketingový výzkum za pomoci sběru primárních dat, má za cíl zmapovat poptávku a preference potenciálních zákazníků fitness center ve městě Hodonín. Není tedy

cílem výzkumu validace nebo testování hypotéz, ale předběžné zmapování zájmu a preferencí potencialních zákazníků na trhu. Hlavní výzkumná otázka zní: *Jaká je poptávka a preference potenciálních zákazníků v oblasti vybraných parametrů marketingového mixu fitness služeb v Hodoníně?*

Hlavním cílem je na základě prováděného výzkumu navrhnout doporučení a závěry s ohledem na vybrané parametry marketingového mixu jako podpůrného zdroje dat pro sestavení marketingového plánu fitness centra.

Dílčí cíle výzkumu:

1. Zmapovat (demografický) profil potenciálních zákazníků fitness centra dle věku a sociálního statusu.
2. Zjištění zájmu potenciálních zákazníků o typy a konkrétní druhy cvičení k vytvoření nabídky služeb.
3. Identifikace časových preferencí k sestavení rozvrhu lekcí.
4. Zjištění cenových rozpětí a typů členství pro zhotovení ceníku služeb.
5. Zjištění vyhovujícího umístění, formy propagace a distribuce.

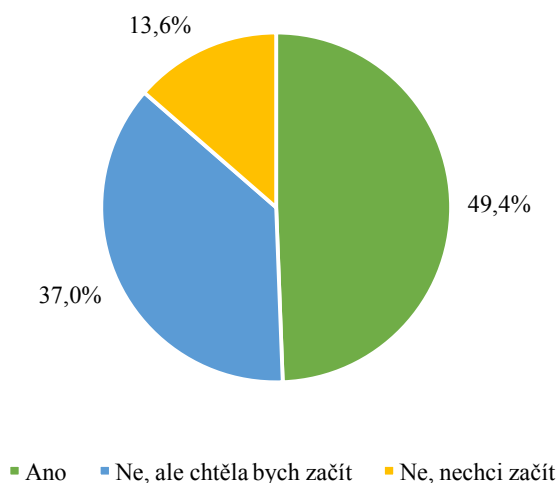
2.3.1 Metodologie

Výzkum probíhal za pomoci sběru primárních dat a z důvodu oslovení velkého počtu respondentek žijících v okolí města Hodonín, byl vybrán kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozmístěny na veřejná místa v Hodoníně, kde se obvykle zdržují obyvatelé tohoto města a blízkých obcí – čekárny u lékařů, pojišťovací kancelář a restaurace. Zmíněné podniky byly vybrány strategicky pouze v Hodoníně, jelikož je cílem zaměřit zákaznice, které se v tomto městě zdržují ať už za účelem práce, navštěvují zde lékaře, pojišťovny aj. Dále byly dotazníky rozeslány prostřednictvím sociálních sítí. Tento průzkum se uskutečnil v průběhu ledna a února roku 2019. Jelikož nebyla známá proporce základního souboru, jsou proměnné p a q rovny 0,5. Při požadované úrovni spolehlivosti 95% (1,96) a dosazení příslušných hodnot do vzorce je výsledný vzorek roven 385 respondentů.

$$n = 0,5 * 0,5 * \left(\frac{1,96}{0,05}\right)^2 = 384,16 \cong 385$$

Celkem na dotazník odpovědělo 405 žen, což splňuje podmínku zobecnitelnosti výsledků výzkumu na vzorek potenciálních zákazníků. Nicméně, v úvodu dotazníku byla položena

filtrační otázka, jejímž úkolem bylo zajistit, aby otázky byly kladeny pouze vybraným respondentům, tedy ženám, které mají zájem o tuto oblast. 49,4 % fitness centrum v současné době navštěvuje a 37 % respondentek by chtělo začít. Zbývajících 13,6 % nemá zájem, není tedy důvod dále vyplňovat dotazník a jsou navedeny k jeho ukončení (viz graf 5). Celková návratnost tedy činila 350.

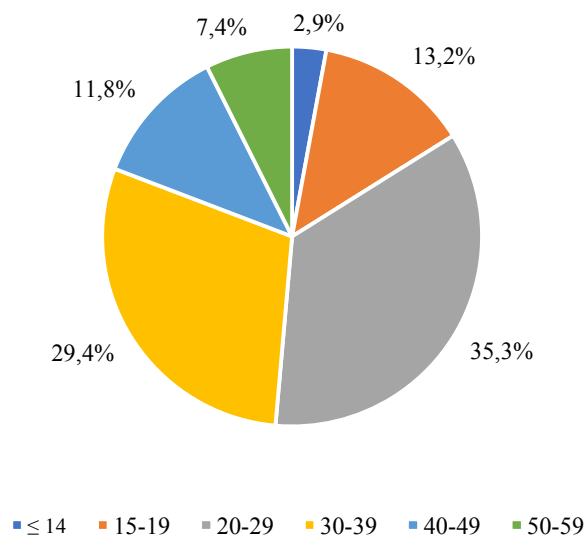


Graf 5 Zájem o služby fitness centra
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

V dotazníku se nachází převážně uzavřené otázky s možností volby jedné či více odpovědí. Šest z otázek je polo uzavřených, nabízí odpověď „jiné“. Tyto otázky jsou kombinací uzavřených a otevřených otázek a umožňují respondentkám vyjádřit svůj názor. Otázka č. 9 sdružuje více otázek do jednoho bloku, zde je využita hodnotící škála. Dotazník je uveden v příloze 1.

2.3.1 Analýza a výsledky výzkumu

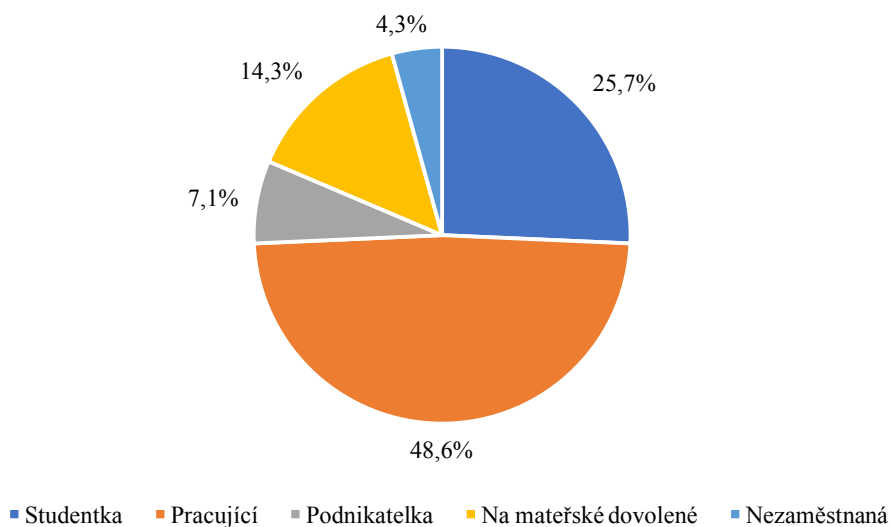
Následují dvě otázky slouží k segmentaci potenciálních zákazníků. První z nich rozděluje respondentky do věkových skupin. Největší podíl, tedy 35,3 % tvoří ženy ve věku 20 - 29 let. Druhou nejpočetnější skupinou se 29,4 % jsou ženy ve věku 30 - 39 let. Věkové rozmezí 15 – 19 let zaujímá 13,2 % respondentek a 40 – 49 tvoří podíl 11,8 %. Vyšší věkové kategorie zaobírají výrazně nižší podíl (viz graf 6).



Graf 6 Věková struktura respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

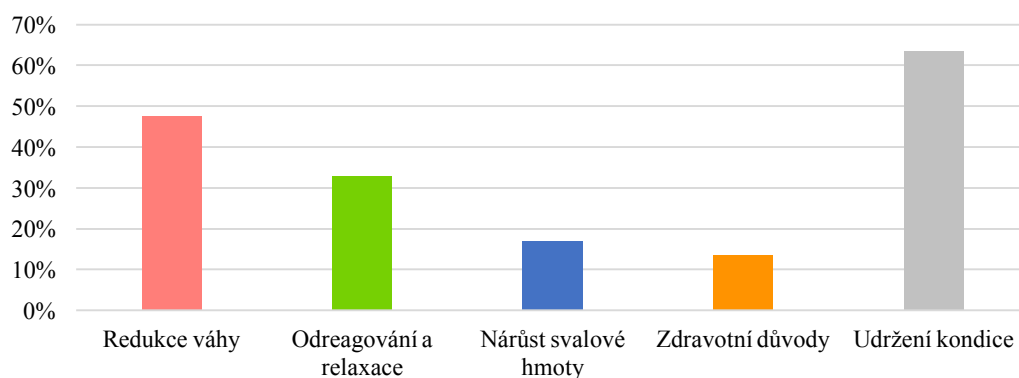
Úkolem třetí otázky je zjištění sociálního statusu respondentek. Nejširší skupinou jsou pracující ženy, jež zaujímají 48,6 % z celkového počtu. Druhou pozici obsadily studentky se 25,7 %. Těsně vzápětí pak ženy na mateřské dovolené se 14,3 %, podnikatelky 7,1 % a nezaměstnané 4,3 % (viz graf 7).



Graf 7 Sociální status respondentů

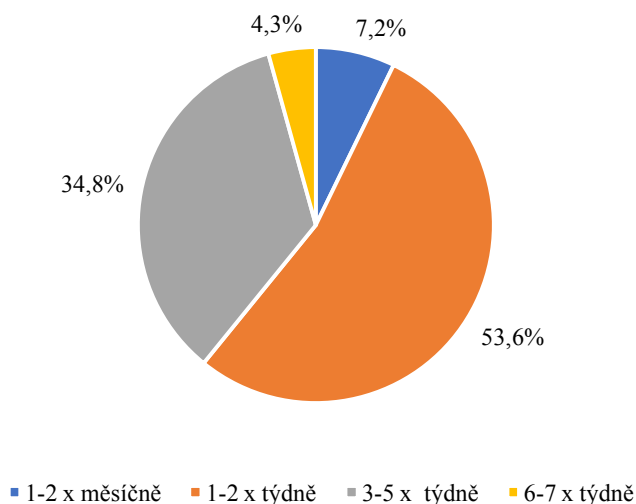
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka sleduje účel návštěv fitness centra. V tomto případě měly respondentky možnost označení více odpovědí. Nejčastější odpovědí bylo udržení kondice, kterou označilo 63,4 % tázaných žen. Hned vzápětí pak redukce váhy se 47,6 %, dále odreagování a relaxace se 32,9 %. Odpovědi nárůst svalové hmoty a zdravotní důvody se v tomto případě objevily jen zřídka (viz graf 8)



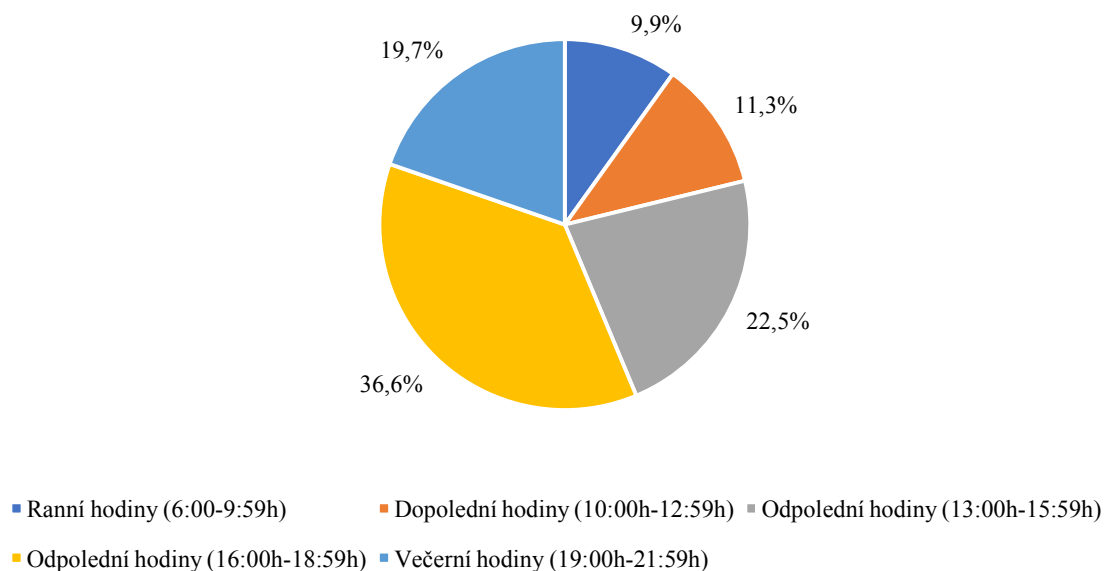
Graf 8 Účel návštěv fitness centra
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Pátá otázka je zaměřena na frekvenci návštěv fitness centra. Pro respondentky, které v současné době fitness centrum nenavštěvují byla určena alternativa, jak často by chtěly navštěvovat. Nejčastější odpověď byla 1–2 x týdně, kterou označilo 53,6 % respondentek. Druhou nejčastější odpovědí se 34,8 % byla frekvence 3–5 x týdně. 7,2 % tázaných žen navštěvuje fitness centrum pouze výjimečně, tedy 1–2 x měsíčně. Nejčastěji, tedy 6–7 x týdně navštěvuje fitness centrum 4,3 % dotazovaných (viz graf 9).



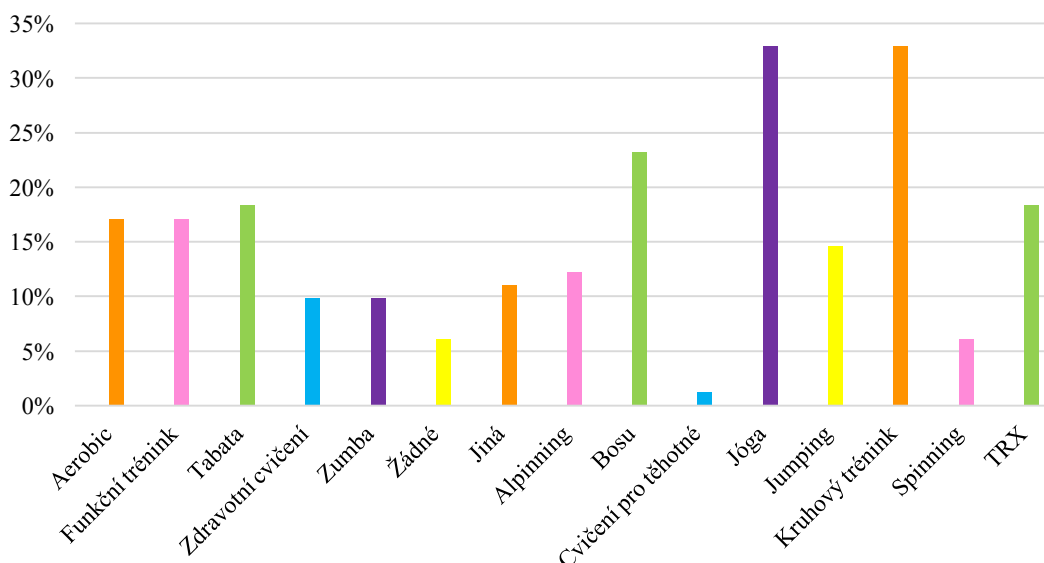
Graf 9 Frekvence návštěv fitness centra
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Šestá otázka zjišťuje časové preference tázaných žen pro cvičení. Výrazně vysoký podíl, tedy 36,6 % respondentek zvolilo odpolední hodiny (16 h – 18 h). Druhou nejčastější odpovědí se 22,5 % byly odpolední hodiny (13 h – 15 h) a hned vzápětí s 19,7 % večerní hodiny (19 h – 21 h) (viz graf 10).



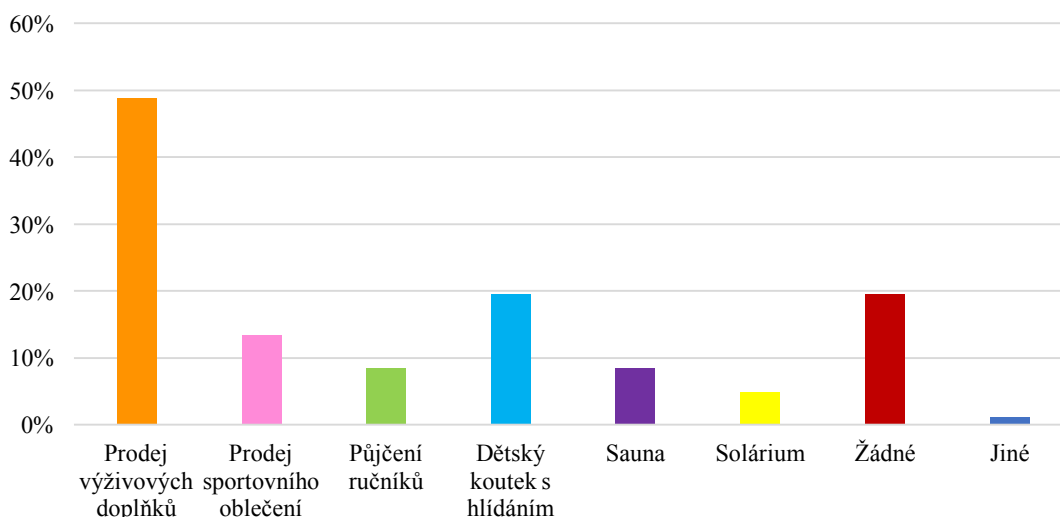
Graf 10 Časové preference
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Sedmá otázka se soustředí na zájem žen o jednotlivé druhy skupinových lekcí. Zde měly respondentky možnost zaškrtnout více odpovědí, stejně jako v otázce č. 4. První pozici obsadil kruhový trénink spolu s jógou, které označilo 32,9 % respondentek. Druhou nejčastěji označenou odpovědí byla bosu se 23,2 %, dále tabata, TRX, aerobic, funkční trénink (viz Graf 11). Odpověď jiné označilo 11 % žen (z toho 44,4% crossfit, 22,2 % posilovací cvičení, 11,1 % powerjóga a 22,2 % HIIT).



Graf 11 Preference druhů skupinových lekcí
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

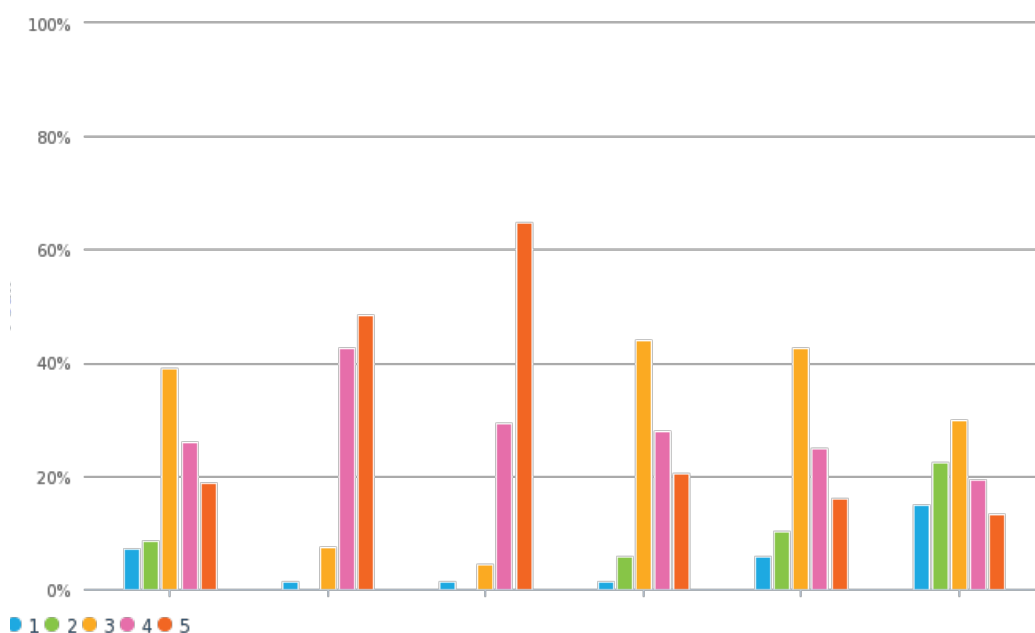
Osmá otázka identifikuje zájem žen o doplňkové služby ve fitness centru. 48,8 % respondentek projevilo zájem o prodej výživových doplňků, na druhé pozici se objevil dětský koutek s hlídáním (19,5 %). Stejný podíl žen označilo odpověď žádná. Objevila se zde i odpověď „jiná“, kde respondentky označili výživové poradenství (viz graf 12).



Graf 12 Preference doplňkových služeb
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

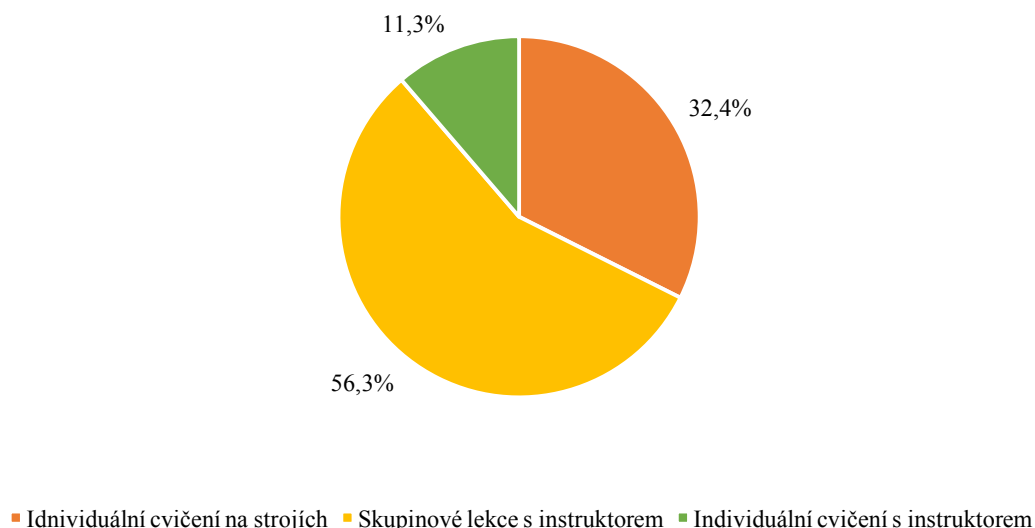
Devátá otázka zjišťuje důležitost jednotlivých faktorů při výběru fitness centra. Mezi hodnotící faktory byla zařazena 1. nízká cena, 2. kvalifikovaní pracovníci, 3. příjemný personál, 4. moderní vybavení, 5. široká nabídka lekcí a za 6. doplňkové služby. Nízkou cenu hodnotily respondentky nejčastěji neutrálně až důležitě, je tedy zřejmé, že na ceny

při výběru fitness centra přihlíží. Kvalifikovaní pracovníci mají nejčastější ohodnocení na hodnotách 4 (důležitý) - 5 (nejvíce důležitý) a příjemný personál 5 (nejvíce důležitý). Zákaznice si tedy na profesionálním přístupu velmi potrpí. Moderní vybavení a široká nabídka lekcí mají srovnatelná ohodnocení, která jsou převážně neutrální a zasahují spíše do vyšších nároků. Poslední z hodnocených faktorů jsou doplňkové služby, ty se u respondentů velmi liší, záleží tedy na jednotlivcích (viz graf 13).



Graf 13 Důležitost jednotlivých faktorů při výběru fitness centra
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Desátá otázka byla specializována na typy cvičení. Většina tázaných, tedy 56,3 % upřednostňuje skupinové lekce s instruktorem, 32,4 % individuální cvičení na strojích v klasické posilovně a nejmenší podíl 11,3 % individuální cvičení s instruktorem (viz graf 14).

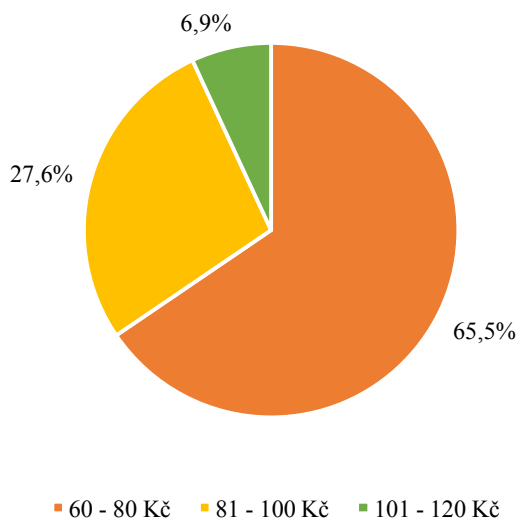


Graf 14 Preference typů cvičení

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Na základě zvolených typů cvičení byly respondentky navedeny k otázkám týkající se jejich cenových rozpětí.

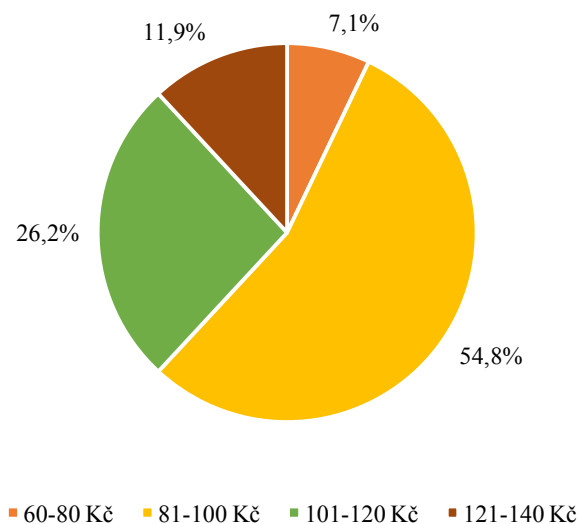
Jedenáctá otázka souvisí výběrem typu individuální cvičení na strojích. Kolik jsou tedy respondentky ochotny zaplatit za vstup do posilovny bez asistence instruktora. 65,5 % zvolilo nejnižší možnou cenu, tedy 60 – 80 Kč. 27,6 % tázaných žen je ochotna zaplatit 81 – 100 Kč, značně menší podíl pak 101 – 120 Kč (viz graf 15).



Graf 15 Preference cen - individuální cvičení na strojích v posilovně

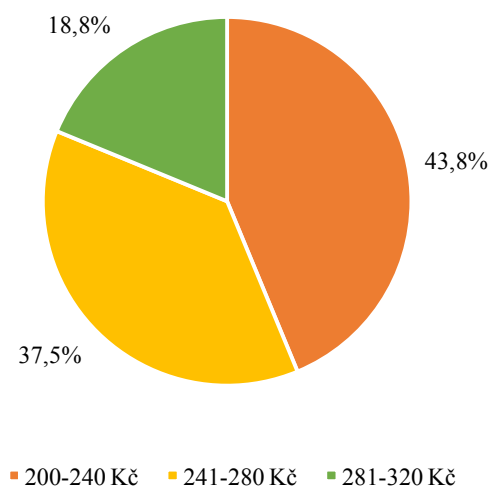
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Dvanáctá otázka se týká skupinových lekcí cvičení s instruktorem. Za hodinové lekce je 54,8 % respondentek ochotna zaplatit 81 – 100 Kč, 26,2 % pak 101 – 120 Kč. Vyšší ceny je ochotna zaplatit jen malá část tázaných (viz Graf 16).



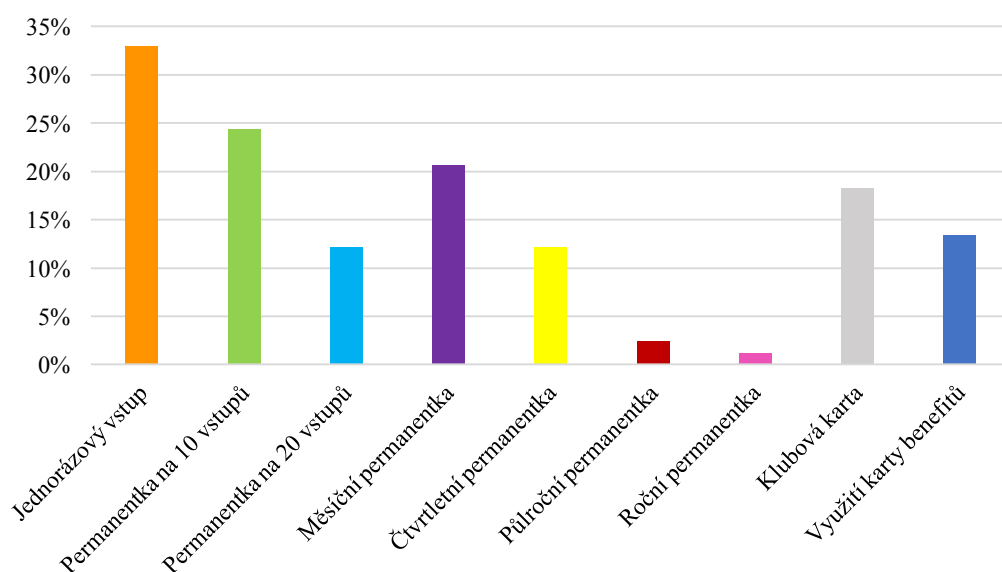
Graf 16 Preference cen - Skupinové lekce s instruktorem
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Třináctá otázka navazuje na třetí výše zmíněný typ cvičení, což je individuální cvičení s asistencí instruktora. Za hodinovou lekci je 43,8 % tázaných žen ochotno zaplatit 200 – 240 Kč, 37,5 % 241 – 280 Kč a 18,8 % 281 – 320 Kč, vyšší cenové relace jsou pro respondentky nepřijatelné (viz graf 17).



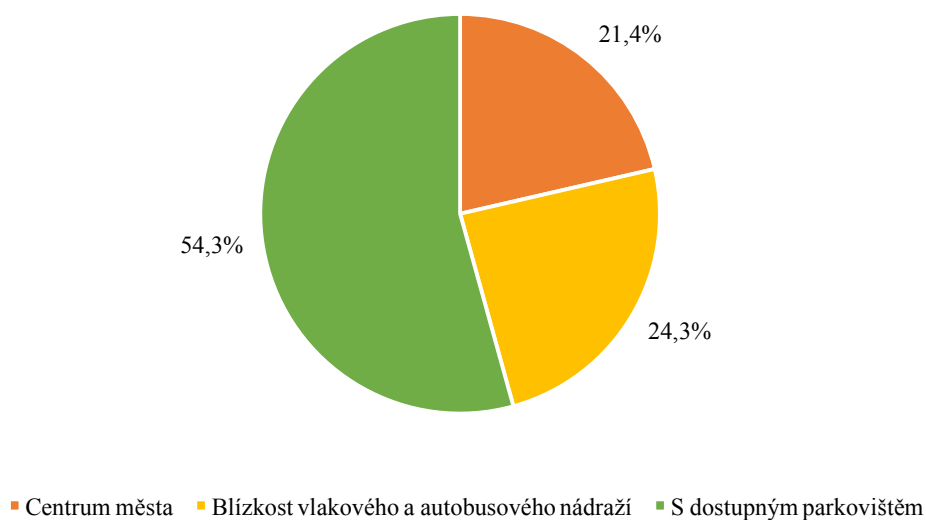
Graf 17 Preference cen - individuální lekce s instruktorem
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Čtrnáctá otázka zjišťuje zájem o různé typy členství. Zde měly možnost respondentky označit opět více odpovědí. Na výběr měly jednorázový vstup, permanentky vstupové (10 a 20), permanentky intervalové (měsíční, čtvrtletní, půlroční a roční), klubová karta s možností nabíjení kreditu a využití karty benefitů (s uvedením konkrétní značky). Permanentky jsou se zvýhodněním, čím delší interval, tím výhodnější cena. Nejvyšší zájem respondentky projevily o jednorázové vstupy (32,9 %), dále permanentky na 10 vstupů (24,4 %), měsíční permanentky (20,7 %) a klubové karty (18,3 %). Kartu benefitů by využilo 13,4 % respondentek, z toho naprostá většina (75 %) značku Multisport (viz graf 18).



Graf 18 Preference typu členství
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

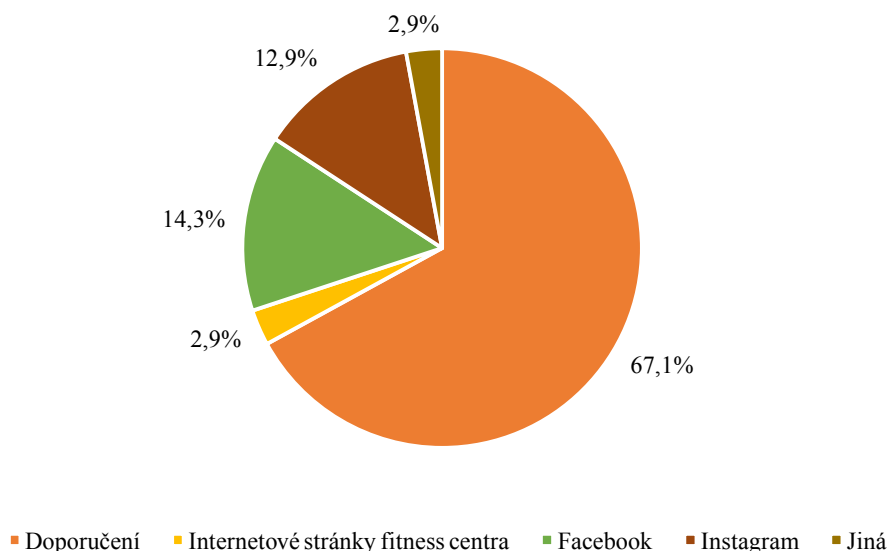
Patnáctá otázka se soustředí na preference umístění fitness centra. Největší podíl respondentek (54,3 %) upřednostňuje místo s dostupným parkovištěm. 24,3 % v blízkosti vlakového a autobusového nádraží (nachází se ve vzdálenosti od sebe pouze 200 m) a 21,4 % v centru města. (viz graf 19).



Graf 19 Preference umístění fitness centra

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

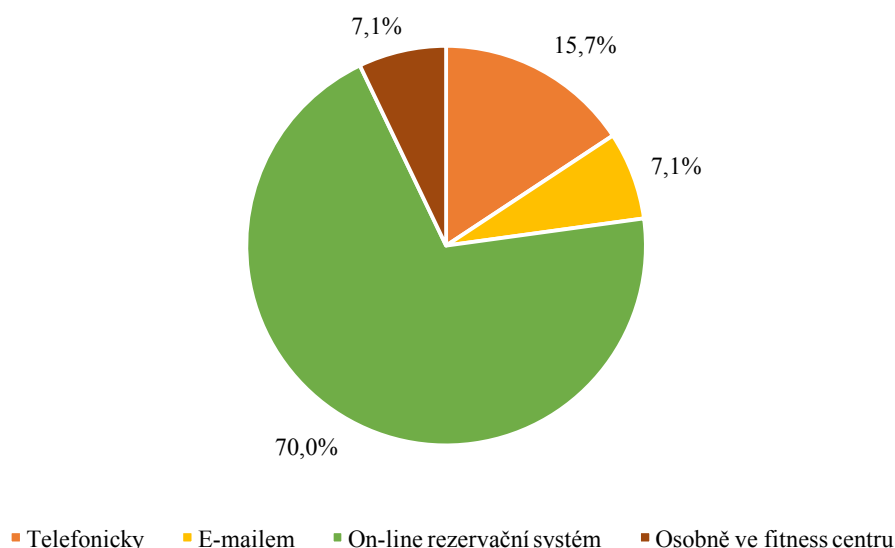
Šestnáctá otázka identifikuje kanály, prostřednictvím nichž se respondentky dozvěděly o fitness centru, které navštěvují (případně, o kterém slyšely). Naprostá většina, tedy 67,1 % tázaných žen dalo na doporučení svých známých. Další pozice obsadily sociální sítě: Facebook se 14,3 %, dále Instagram se 12,9 % a internetové stránky 2,9 %. Jinou odpověď označilo 2,9 % respondentek, které uvedly, že se dané fitness centrum nachází v blízkosti jejich domova (viz graf 20).



Graf 20 Distribuční kanál

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Sedmnáctá a také poslední otázka se zaměřuje na typy rezervací ve fitness centru. Respondentky upřednostňují informační technologie. Na první pozici se 70 % byl označen on-line rezervační systém, 15,7 % respondentek zvolilo telefonický způsob rezervace, e-mailem a osobně pouze 7,1 % (viz graf 21).



Graf 21 Preferovaný typ rezervací
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

2.3.2 Diskuze a závěry z provedeného výzkumu

Hlavním cílem provedeného výzkumu bylo zjištění preferencí potenciálních zákazníků fitness centra. Tento cíl byl naplněn.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že o služby fitness centra je v dané lokalitě zájem. Podstatná část dotazovaných v současné době fitness centrum nenavštěvuje, chtěla by však začít. Proto bylo stěžejní zjistit, o jaké konkrétní služby mají ženy zájem. Jelikož požadavky různých věkových kategorií se liší, byla provedena segmentace dle věku a sociálního statusu:

- Studentka – věková kategorie s 15 – 26 let, jejich nejčastějším důvodem návštěvy fitness centra je udržení kondice a redukce váhy. Frekvence návštěv ve fitness centru se pohybuje mezi 1 - 5 x týdně. Časové rozmezí pro cvičení zvolila většina těchto respondentek 13:00 – 15:59 hod. Preferují individuální cvičení na strojích, přičemž jsou ochotny zaplatit 60 - 80 Kč. Zájem z výběru skupinových lekcí projevily o aerobic, jumping, kruhový trénink, jógu a bosu. Upřednostňovaným typem členství je jednorázové vstupné nebo permanentka na 10 vstupů.

- Pracující a podnikatelky – věkové rozmezí se pohybuje mezi 20 – 59 lety (přičemž největší podíl je 20 – 39 let). Hlavním důvodem návštěv fitness centra je udržení kondice a hned v závěsu redukce váhy. Frekvenci návštěv zvolilo 53 % pracujících 1 – 2 x týdně a 30 % 3 – 5 x týdně. Časové preference se nejčastěji pohybovaly mezi 16:00 – 21:59 hod. Upřednostňují skupinové lekce s instruktorem. Mezi oblíbené aktivity patří kruhový trénink, jóga, bosu a TRX za něž jsou ochotny zaplatit v rozmezí 81 – 120 Kč. Preferují měsíční permanentky, karty benefitů (jak již bylo zmíněno výše, převážně Multisport) a jednorázové vstupy.
- Ženy na mateřské dovolené – věkové rozmezí od 20 do 39 let. U žen na mateřské dovolené je hlavním důvodem návštěv fitness centra redukce váhy, odreagování a relaxace a dále udržení se v kondici. Nejvíce preferovaná frekvence návštěv (60 %) je 1 – 2 x týdně, 40 % pak 3 – 5 x týdně. Časové rozmezí je upřednostňováno v dopoledních hodinách mezi 10:00 – 12:59 h, nižší podíl z nich preferuje 16:00 – 18:59 h. Ze skupinových lekcí byl nejčastěji zvolen kruhový trénink, funkční trénink, jóga a bosu. Naprostá většina, tedy 90 % z těchto žen by uvítalo za doplňkovou službu dětský koutek s hlídáním. Upřednostňovaný typ cvičení jsou skupinové lekce, za které je většina z nich (60 %) ochotna zaplatit 81 – 100 Kč.

Na základě výše zjištěných informací lze dle jednotlivých segmentů sestavit nabídku služeb (včetně doplňkových), rozvrh lekcí, ceník i otevírací dobu.

Co se týče umístění, fitness centrum by dle většinového názoru respondentek mělo být lokalizováno v místě s dostupným parkovištěm, avšak pro studentky ideálně i v blízkosti autobusového a vlakového nádraží. Pro rezervaci lekcí je nezbytné vytvoření on-line rezervačního systému, jež označily všechny segmenty za prioritní. Preference jednotlivých segmentů detailně vyobrazuje tabulka 14.

Tabulka 14 Preference potenciálních zákazníků dle segmentů

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	Studentky	Pracující a podnikatelky	Na mateřské dovolené
Věk	15-26 let	20-59 let	20-39 let
Důvod návštěv	1) Udržení kondice 2) Redukce váhy 3) Odreagování a relaxace	1) Udržení kondice 2) Redukce váhy 3) Odreagování a relaxace	1) Redukce váhy 2) Odreagování a relaxace 3) Udržení kondice
Frekvence návštěv	1) 1-2x týdně 2) 3-5x týdně	1) 1-2x týdně 2) 3-5x týdně	1) 1-2x týdně 2) 3-5x týdně
Časové rozmezí	1) 13:00-15:59h 2) 16:00-18:59h	1) 16:00-18:59h 2) 19:00-21:59h	1) 10:00-12:59 2) 16:00-18:59
Skupinové lekce	1) Aerobic 2) Jumping 3) Kruhový trénink 4) Jóga 5) Bosu	1) Kruhový trénink 2) Jóga 3) Bosu 4) TRX	1) Kruhový trénink 2) Funkční trénink 3) Jóga 4) Tabata
Doplňkové služby	Prodej výživových doplňků	Prodej výživových doplňků	Dětský koutek s hlídáním
Faktory při výběru	1) Příjemný personál 2) Kvalifikovaní pracovníci	1) Příjemný personál 2) Kvalifikovaní pracovníci	Příjemný personál
Typ cvičení	1) Posilovna 2) Skupinové lekce	1) Skupinové lekce 2) Individuální lekce s instruktorem	1) Skupinové lekce 2) Posilovna
Typ členství	1) Jednorázový vstup 2) Permanentka 10 vstupů	1) Měsíční permanentka 2) Karta benefitů 3) Jednorázový vstup	1) Jednorázový vstup 2) Permanentka 10 vstupů
Umístění	Blízkost nádraží	S parkovištěm	S parkovištěm
Rezervace	On-line rez. systém	On-line rez. systém	On-line rez. systém

2.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

K provedení analýzy vnitřních zdrojů a schopností byly identifikovány pro zahájení podnikání zdroje týkající se finančních, hmotných, lidských a nehmotných stránek.

Současné zaměstnání:

- Instruktorka v Alpinning centru v Hodoníně. Náplní práce je příjem klientů, práce s rezervačním systémem, zakládání klubových karet, práce s kasou a vedení skupinových lekcí.
- Asistentka trenéra ve sportovně - pohybovém programu Školky v pohybu. Náplní práce je příprava soutěží a cvičení s dětmi v předškolním věku a s dětmi prvních tříd základní školy v okrese Hodonín.

Zkušenosti s podnikáním v oboru: Žádné.

Vlastní zdroje:

- Kapitálové prostředky ve výši 150 000 Kč.
- Elektronické vybavení pro provoz – notebook, tablet, aparát pro přehrávání hudby, 4 reproduktory, 3 flashdisky.

Prostory k provozu: Žádné.

2.5 Analýza a vyhodnocení výsledků za pomoci SWOT matice

Na základě získaných informací všech provedených analýz byly vyhodnoceny následující závěry, které byly následně vyhodnoceny prostřednictvím SWOT matice (viz tabulka 19).

Z analýzy obecného okolí podniku pomocí **SLEPT analýzy** bylo zjištěno, že jednotlivé faktory působí převážně pozitivně na zahájení podnikání. Ve spádové oblasti 15 km celkově žije 36 352 žen ve věku 15–59 let, což je počet pro oslovení potenciální klientely. Rostoucí průměrné mzdy spolu se snižující se nezaměstnaností by mohly vést ke zvyšování poptávky po službách. Pozitivní pro založení podniku jsou také příjmy činnosti fitcenter, které od roku 2013 vykazují rostoucí charakter. Negativně zde však působí růst průměrné úrokové sazby, která podnik může zatížit při bankovním úvěru. S ohledem na technologické faktory a neustále zvyšující se počet uživatelů internetu, je pozitivním faktorem působící na podnik velký dosah reklamy (viz tabulka 15).

Tabulka 15 Zhodnocení SLEPT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Rozměry faktorů	Hodnocení	Zhodnocení dopadu na podnikání
Sociální	4	Zájem obyvatel o pohyb související s podporou poptávky a růstem tržeb (příležitost)
Legislativní a politické	2	Legislativní zákony pro provoz podniku (hrozba)
Ekonomické	4/3	Rostoucí příjmy fitcenter, rostoucí mzdy, HDP, snižující se nezaměstnanost (příležitost), růst úrokové míry (hrozba)
Technologické	3	Rostoucí počet uživatelů internetu, což značí větší dosah reklamy a úsporu výdajů na propagaci (příležitost)

Dle analýzy oborového okolí podniku s použitím **Porterova modelu pěti konkurenčních sil** byly zjištěny informace o současných konkurentech ve spádové oblasti. Konkurenční podniky v Hodoníně drží cenové rozpětí služeb na stejné úrovni, ve Skalici jsou ceny výrazně vyšší. I z tohoto důvodu ve městě Hodonín působí značná část klientely ze Slovenské republiky. Fitness centra jsou v odpoledních a večerních hodinách přeplněná, což působí pro začínající podnik pozitivně. Hrozba substitutů je zvýšená vlivem sezónnosti především v letních měsících, kdy je potřeba počítat s nižšími tržbami. Vyjednávací síla zákazníků se odvíjí dle segmentů, studenti jsou citliví na cenu, pracující na kvalitu poskytovaných služeb. Bariérou vstupu nových konkurentů jsou především počáteční náklady, není zde tedy hrozba vysoká. Co se týče dodavatelů služeb, působí zde nižší vyjednávací síla, a to především z důvodu široké nabídky dodavatelů na trhu. Zhodnocení jednotlivých faktorů Porterova modelu pěti konkurenčních sil je vyobrazeno v tabulce 16.

Tabulka 16 Zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Rozměry faktorů	Hodnocení	Zhodnocení dopadu na podnikání
Současná konkurence	4	Naplněné kapacity fitness center v dané lokalitě, mezery na trhu (příležitost)
Vstup nové konkurence na trh	3	Vysoké počáteční náklady při zakládání podniku (příležitost)
Vyjednávací síla zákazníků	4	Snadný přechod ke konkurenci, u studentů citlivost na cenu, u pracujících především na kvalitu (hrozba)
Vyjednávací síla dodavatelů	2	Nižší vyjednávací síla z důvodu široké nabídky dodavatelů na trhu (příležitost)
Substituty	3	Nižší tržby v letních měsících (hrozba)

Na základě **marketingového výzkumu** formou dotazníkového šetření bylo zjištěno, že o služby fitness centra mají ženy v dané lokalitě zájem. Preferovaným typem cvičení, na který by se měl podnik zaměřit, jsou skupinové lekce s instruktorem. Tento faktor je pro podnik velmi pozitivní, jelikož s ním jsou spojeny nižší náklady na vybavení, tedy počáteční náklady k zahájení podnikání. Dle rozdělení do segmentů byly rozpoznány vhodné služby pro dané skupiny potenciálních zákazníků, přičemž by se měl podnik zaměřit na doplňkové služby formou prodeje výživových doplňků. Pro přilákání klientely matek s dětmi je vhodnou službou zřízení dětského koutku. Rozpětí cen, jež jsou potenciální klientky ochotny zaplatit za dané služby, odpovídají úrovni cen konkurenčních podniků ve městě Hodonín. Většinový podíl respondentek je ovlivněno doporučením svých známých, dále upřednostňují rezervace prostřednictvím on-line rezervačního systému a umístění s dostupným parkovištěm. Jednotlivé faktory týkající se zhodnocení marketingového výzkumu jsou vypsány v tabulce 17.

Tabulka 17 Zhodnocení marketingového výzkumu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Rozměry faktorů	Hodnocení	Zhodnocení dopadu na podnikání
Zájem o skupinové lekce	3	Snížení počátečních výdajů v podobě vybavení posilovny (stroje na cvičení), možnost široké nabídky skupinových lekcí s instruktorem (příležitost).
Frekvence využívání služeb	4	Ženy využívají fitness služby průměrně 3x týdně
Doplňková služba dětský koutek	3	Možnost získání velkého podílu ze segmentu žen na mateřské dovolené a pracujících žen s dětmi (příležitost)
Úroveň cen odpovídající konkurenčním podnikům	3	Pro přilákání klientely je třeba držet se na úrovni ceníku konkurenčních podniků (hrozba).
„Word of mouth“ marketing	3	Většinová část potenciální klientely je ovlivněna doporučením přátel, což pro podnik znamená zaměřit se na kvalitu služeb, s čím budou dále ušetřeny náklady na propagaci (příležitost).
Zájem o on-line rezervace	2	Zřízení rezervačního systému na webových stránkách, snížení administrativních nároků (příležitost).
Lokace s dostupným parkovištěm	3	Nižší výdaje s pronájmem prostor, jelikož není preferencí centrum města (příležitost)

Analýza vnitřních zdrojů a schopností poukazuje na pozitivní stránky s ohledem na zkušenosti a praxi zakladatelky podniku v daném oboru, s čímž jsou spojeny i kontakty na potenciální klientelu. Další pozitivní stránkou je vlastní elektronické zařízení. Naopak negativní stránkou je omezené množství finančních prostředků na zahájení podnikání. Zakladatelka podniku doposud nemá žádné zkušenosti s podnikáním. Jako nově začínající podnikatel si tedy bude muset vybudovat Brand. Prostory k provozu fitness centra k dispozici zakladatelka nemá. Jednotlivé faktory týkající se analýzy vnitřních zdrojů a schopností jsou vypsány v tabulce 18.

Tabulka 18 Zhodnocení analýzy vnitřních zdrojů a schopností
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Rozměry faktorů	Hodnocení	Zhodnocení dopadu na podnikání
Zkušenosti v oboru	4	Kvalitní služby, vhodné nastavení nabídky služeb (silná stránka)
Kontakty	2	Zajištění klientely (silná stránka)
Zkušenosti s podnikáním	3	Životaschopnost podniku (slabá stránka)
Omezené finanční zdroje	2	V případě nedostatečné výše prostředků bude nutnost žádat o bankovní úvěr (slabá stránka)
Vlastní elektronické zařízení	2	Úspora finančních prostředků na začátku podnikání (silná stránka)
Prostory k provozu	3	Zajištění prostor prostřednictvím pronájmu, zvýšení provozních nákladů (slabá stránka)
Začínající firma	4	Potřeba vybudovat image a brand (slabá stránka)

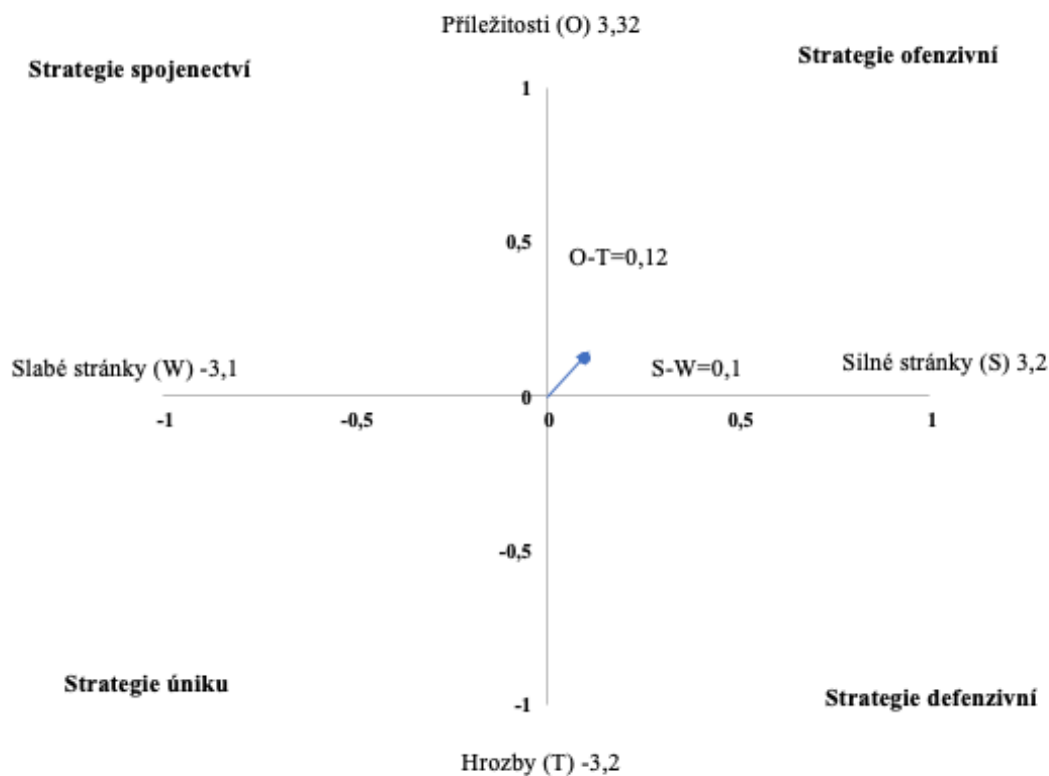
Tabulka 19 Sestavení SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Silné stránky (STRENGTHS)		Váha	Hodnocení	Součin	Suma
S1	Zkušenosti a praxe v oboru	0,6	4	2,4	3,2
S2	Kontakty pro zajištění klientely	0,3	2	0,6	
S3	Vlastní elektronické vybavení	0,1	2	0,2	
Slabé stránky (WEAKNESSES)		Váha	Hodnocení	Součin	Suma
W1	Prostory k provozu	0,2	3	0,6	3,1
W2	Omezené finanční zdroje majitelky	0,2	2	0,4	
W3	Začínající firma	0,3	4	1,2	
W4	Nezkušenost s podnikáním	0,3	3	0,9	
Příležitosti (OPPORTUNITIES)		Váha	Hodnocení	Součin	Suma
O1	Růst mezd, HDP, snižování nezaměstnanosti	0,11	4	0,44	3,32
O2	Rostoucí příjmy fitcenter a zájem o zdravý životní styl	0,12	4	0,48	
O3	Růst uživatelů internetu (soc. sítí)	0,08	3	0,24	
O4	Vysoká návštěvnost a frekvence využívání služeb fitness center	0,12	4	0,48	
O5	Bariéry vstupu nových konkurentů	0,09	3	0,27	
O6	Nižší vyjednávací síla dodavatelů	0,07	2	0,14	
O7	Zájem o skupinové lekce	0,1	4	0,4	
O8	Služba dětský koutek	0,09	3	0,27	
O9	„Word of mouth“ marketing	0,08	3	0,24	
O10	Zájem o on-line rezervace	0,06	2	0,12	
O11	Lokace s dostupným parkovištěm	0,08	3	0,24	
Hrozby (THREATS)		Váha	Hodnocení	Součin	Suma
T1	Růst úrokové míry	0,2	3	0,6	3,2
T2	Vyšší vyjednávací síla zákazníků	0,3	4	1,2	
T3	Sezónní výkyvy	0,2	3	0,6	
T4	Změny v legislativě	0,1	2	0,2	
T5	Úroveň cen odpovídající konkurenčním podnikům	0,2	3	0,6	

Ze zjištěných hodnot za každou kategorii byly následně vypočítány hodnoty pro interní a externí faktory. Interní faktory jsou rovny součtu sum za silné a slabé stránky: (IFE) = 6,3. Externí faktory jsou rovny součtu sum za příležitosti a hrozby: (EFE) = 6,52. Výsledná hodnota je rovna bilanci mezi interními a externími faktory: Balance = -0,22. Je vhodné zaměřit se na posílení interních faktorů, především silných stránek, jelikož mají vyšší hodnotu oproti slabým stránkám. Dále by se měl podnik zaměřit na příležitosti.

Z matice vyplývá, že by podnik měl využít strategii SO, tedy pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu. Vizuální výstup ze SWOT analýzy je vyobrazen v grafu 22.



Graf 22 Vizuální výstup ze SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOS

V této kapitole bude sestaven návrh podnikatelského plánu pro začínající podnik v oblasti fitness služeb. Konkrétně se bude jednat o dámské fitness centrum se zaměřením na skupinové lekce ve městě Hodonín. Bude zde rozpracován obchodní model v podobě organizačního, marketingového a finančního plánu. Spolu s výsledky získanými z analytické části bude návrhová část sloužit k sestavení SWOT matice. Následně budou prostřednictvím metody RIPRAN zhodnocena rizika z projektu, včetně návrhů na jejich eliminaci. V závěru kapitoly bude sestaven harmonogram realizace projektu.

3.1 Volba strategie a popis podniku

Na základě závěrů ze zjištěných analýz byla zvolena **strategie diferenciacce s ohledem na tržní výklenek**. Jakožto malý začínající podnik má omezené finanční i lidské zdroje a pouze malou vyjednávací sílu na trhu. V tomto případě je tedy pro společnost ideální zaměřit se na vybranou spádovou oblast, kdy bude poskytovat svým zákazníkům vysoce kvalitní služby s individuálním přístupem a za přijatelné ceny, přičemž vyplní mezeru na trhu ve formě služby hlídání dětí během lekcí, kterou žádné z konkurenčních fitness center v blízkém okolí nenabízí.

Poslání

Posláním nově zakládaného dámského fitness centra je uspokojování potřeb v oblasti fitness služeb ženám žijícím ve městě Hodonín a jeho spádové oblasti 15 km.

Vize

Vizí podniku je stát se hlavním poskytovatelem skupinových lekcí pro ženy v dané oblasti.

Stanovené cíle v rámci podnikání:

- **Dlouhodobým cílem** stanoveným do pěti let, je vybudování dobrého jména na trhu, spolu se získáním 10 % podílu trhu ve spádové oblasti. Toho chce podnik dosáhnout díky kvalitním službám svých instruktorů spolu s doplňkovou službou hlídání dětí, kdy má v plánu přilákat segment matek na mateřské dovolené, či pracujících matek s malými dětmi.

- **Střednědobým cílem** stanoveným na horizont tří let je a získání stálé klientely v podobě 100 zákaznic, které navštěvují skupinové lekce pravidelně 3 x týdně. A to s obsazeností kapacity na 90 %.
- **Krátkodobým cílem** je na základě propagace oslovit 300 potenciálních zákaznic do konce prvního kvartálu roku 2020 a v horizontu jednoho roku získat alespoň 70 stálých zákaznic, aby fitness centrum dokázalo pokrýt provozní náklady související s podnikáním.

Právní forma

Při výběru právní formy podnikání bylo rozhodováno mezi společnostmi s ručením omezeným a živností. Z důvodu nižších počátečních výdajů a menšího účetního zatížení byla stanovena právní forma živnost. Předmětem podnikání bude provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti, poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti volnočasových sportovních aktivit, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Jelikož majitelka podniku nemá potřebné vzdělání pro provoz dětského koutku, odpovědnou osobou pro provozování dětského koutku bude matka majitelky podniku, která jako všeobecná zdravotní sestra splňuje podmínky v péči o dítě do 3 let věku v denním režimu. Pro děti starší 3 let na základě volné živnosti mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. Podnik bude registrován na finančním úřadu jako plátce daně z příjmu.

Základní informace o podniku jsou uvedeny v tabulce 20, logo podniku zobrazuje obrázek 7.

Tabulka 20 Základní informace o podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Název	Ladies Fit Life
Místo podnikání	Hodonín
Kontaktní osoba	Adriana Chludilová
Web	www.ladiesfitlife.cz
E-mail	info@ladiesfitlife.cz
Právní forma	Živnost
CZ-NACE	93130 Činnosti fitcenter



Obrázek 7 Logo podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

3.1.1 Plán provozu a služeb

Plán služeb zahrnuje informace o provozovně, provozní době, kapacitě a dodavatelích potřebných služeb, zboží a zařízení.

3.1.2 Provozovna, provozní doba a kapacita fitness centra

Fitness centrum bude lokalizováno v Hodonínské části Bažantnice na ulici P. Jilemnického. Místo bylo vybráno především na základě dostupného soukromého parkoviště (pro 10 automobilů), splňuje tedy preference potenciálních zákazníků zjištěny z marketingového výzkumu. Na obrázku 8 je umístění fitness centra vyznačeno červeně, vlaková stanice modře a autobusové nádraží zeleně. Vzdálenost fitness centra od vlakové stanice je 800 m (10 minut chůze), od autobusového nádraží 1 000 m (12 minut chůze). Nejbližší zastávka MHD je Skácelova, která se nachází ve vzdálenosti 180 m (2 minuty chůze).



Obrázek 8 Zobrazení fitness centra na mapě
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Prostory pro provoz fitness centra budou zajištěny prostřednictvím pronájmu. A to v druhém nadzemním podlaží budovy nebytových prostor. Celková plocha pronájmu je 216 m². V minulosti byla tato plocha pronajímána pro účely přednášek či soukromých večírků. Prostory jsou rekonstruovány a její součástí je šatna, dámské a pánské toalety, které budou předělány na sprchové prostory. Výhodou je velký otevřený prostor, jehož součástí je vybudovaný bar s posezením, který bude sloužit jako recepce. V sále budou systematicky v regálech uloženy i pomůcky využívané k veškerým lekcím. Tabulka 21 vyobrazuje provozní náklady podniku.

Tabulka 21 Provozní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)	Měsíčně	Ročně
Nájemné	10 000	120 000
Elektřina	3 000	36 000
Plyn, vodné a stočné	7 000	84 000
Internet, telefon, EET	1 691	20 292
OSA a Intergram (1 přehrávač + 4 reproduktory)	1 480	17 760
Pojištění (odpovědnost za újmu, zákonné)	-	4 199
Celkem	23 171	278 052

Fitness centrum bude otevřeno v době konání skupinových lekcí. Nejdelší doba bude v pondělí, středu a pátek. Provozní doba fitness centra je vyznačena v tabulce 22.

Tabulka 22 Stanovení provozní doby

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
10 ⁰⁰ -18 ³⁰	13 ⁰⁰ -18 ³⁰	10 ⁰⁰ -18 ³⁰	13 ⁰⁰ -18 ³⁰	10 ⁰⁰ -18 ³⁰	10 ⁰⁰ -12 ³⁰	10 ⁰⁰ -12 ³⁰

Provozní kapacita fitness centra je stanovena dle typů služeb. Kapacita pro skupinové lekce s instruktorem je 12 osob, pro funkční trénink 5 osob a kapacita dětského koutku pro 6 dětí.

3.1.1 Plán poskytování služeb a rezervační systém

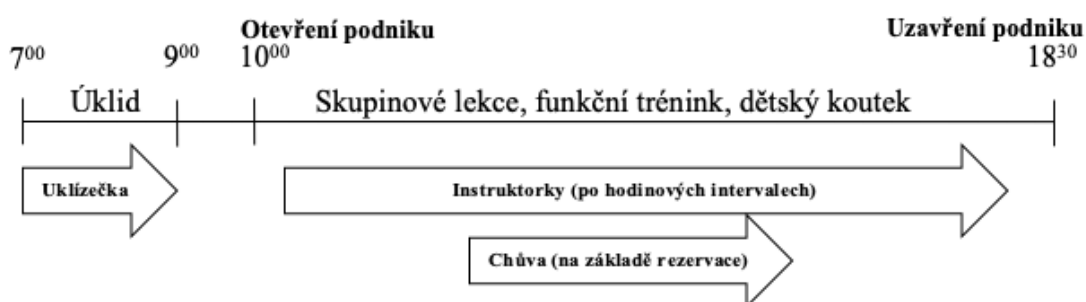
Mezi hlavní služby bude zařazena nabídka skupinových lekcí, které budou ve fitness centru realizovány. Jednotlivé skupinové lekce jsou podrobně rozepsány v marketingovém plánu. Skupinové lekce povede instruktorka, která se dostaví 15 minut před plánovanou lekcí, spustí potřebnou elektroniku, odemkne pokladnu, přepočítá peníze a přijme klientky na recepci, přičemž bude provedena úhrada za službu. Na recepci poté převezmou klientky klíč od šatní skříňky a připraví se v šatně. Dále si klientky připraví pomůcky dle typu cvičení (např. bosu, trampolínu, činky či podložku). Instruktorka si připraví hudbu a v čas uvedený v rozvrhu začne plánovaná lekce. Po skončení lekce klientky použijí dezinfekci na využitě pomůcky, které následně uspořádají na své místo. Dále se klientky přesunou do šatny, kde budou mít k dispozici sprchy. Před odchodem z fitness centra odevzdají klíč od šatní skříňky na recepci. V případě, že následuje další lekce, instruktorky se pouze vystřídají.

Chůva v dětském koutku se dostaví do fitness centra stejně jako instruktorka 15 minut před plánovanou lekcí. Ale jen v případě předchozích rezervací dětského koutku přes rezervační systém. V případě využití dětského koutku se klientka přihlásí na recepci, kde spolu s lekcí zaplatí i poplatek za dětský koutek, zavede dítě do dětského koutku, kde jej převezme chůva a dále se přesune připravit na lekci do šatny. Po lekci se opět přesune do šatny, následně pro dítě do dětského koutku a odevzdat klíče na recepci.

Jako doplňková služba bude klientkám poskytnuta nabídka výživových doplňků. Ty si budou mít možnost klientky zakoupit před či po plánované lekci na recepci u instruktorky.

Úklid provede uklízečka každý den před otevřením podniku, a to v čase od 7 do 9 hodiny. Náplň práce uklízečky bude úklid veškerých prostor fitness centra (skupinový sál, recepce, dětský koutek, šatna, sprchové prostory, záchody a chodba).

Po skončení poslední lekce v 18 hodin (o víkendu ve 12:30 hodin) se dostaví majitelka podniku (pokud také zrovna nebude vést lekci), která převezme tržbu, nachystá základ peněz na další den, zkontroluje zásobu zboží, zda je vypnutá elektronika, zavřená okna či případně zapomenuté věci v šatně. Následně zamkne a opustí podnik. Časová osa provozu podniku s vyznačením potřebných lidských zdrojů je zobrazena na obrázku 9.



Obrázek 9 Časová osa provozu podniku s vyznačením potřebných lidských zdrojů
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Klientky budou provádět rezervace na základě on-line **rezervačního systému** umístěného na webových stránkách společnosti. Rezervace bude možné zrušit 10 hodin před plánovanou lekcí, v případě nedostavení se na rezervovanou lekci si fitness centrum bude účtovat při nadcházející návštěvě plnou cenu za danou službu. Klientky, které budou chtít využít službu dětského koutku si jej rezervují v systému alespoň 12 hodin předem. Dále budou mít klientky možnost rezervace na další lekce přímo na recepci po skončení lekce nebo telefonicky, kdy provede rezervaci majitelka podniku.

3.1.2 Výběr dodavatelů

Dodavatelem cvičebních pomůcek do sálu určeného na skupinové lekce byla zvolena společnost InSPORTline. Tato společnost je jedním z nejznámějších dodavatelů cvičebních strojů na trhu u nás. Výběr dodavatele byl zvolen na základě široké nabídky, vysoké kvality, prodloužené záruky a profesionálnímu servisu. Tato společnost se postará o dodání veškerého zařízení do fitness centra (InSPORTline, 2019).

Za **dodavatele výživových doplňků**, které budou ve fitness centru nabízeny, byla určena společnost Fitpower. Jelikož společností s výživovými doplňky je na trhu nepřeberné množství a ceny jsou srovnatelné, důvodem výběru byl faktor umístění dané společnosti. Dodání produktů od dodavatele si bude majitelka podniku zajišťovat sama dle potřeby (Fitpower, 2019).

Dodavatelé vody, elektřiny a plynu jsou již v budově stanoveni, nebude zde probíhat žádná změna.

Dodavatelem internetu a mobilních služeb byla určena společnost O2. Výběr společností byl zúžen na základě nabídky obou zmiňovaných služeb. Následně byly porovnány aktuální ceny a rozsah služeb. Tarif pro volání byl zvolen FREE Modrý, který nabízí neomezené volání a SMS v ČR a zóně EU. Cena tarifu je 499 Kč měsíčně při závazku na 24 měsíců. Cena bezdrátového internetu s výkonným modemem je také 499 Kč měsíčně. Modem, který je potřeba k internetu zakoupit, je za cenu 2 352 Kč (O2, 2019).

Elektronická evidence tržeb bude provozována prostřednictvím pokladního systému Dotykačka. Zakoupen bude typ Dotykačka „univerzální“ za cenu 7 892 Kč. Volba tohoto systému byla určena na základě univerzálnosti a vlastních zkušeností s tímto systémem. Navíc umožňuje zdarma on-line rezervace, bude tedy ušetřeno v rámci dalších služeb. Licence spojená s provozem Dotykačky byla zvolena neomezená, její měsíční náklady činí 693 Kč (8 316 ročně) a zahrnuje neomezený počet uživatelů, neomezený počet položek, nonstop technickou podporu, skladovou evidenci, platební terminál, zákaznický displej, export dat pro účetní systémy, neomezený počet rezervací (Dotykačka, 2019).

Pojištění podnikatele bude zajišťovat společnost direct pojišťovna. Pojištění odpovědnosti za újmu činí 3 499 Kč ročně, s výší plnění 5 000 000 Kč/rok (Direct, 2019). Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele bude sjednáno u pojišťovny Kooperativa ve výši 700 Kč ročně (Kooperativa, 2019).

Dodavatelem **reklamních předmětů**, mezi které patří letáky, plakáty, roll upy, klubové karty aj., bude společnost Viperprint, která nabízí široký sortiment a přijatelné ceny produktů (Viperprint, 2019).

Odvoz **odpadu** bude zabezpečovat společnost TESPRA Hodonín. Podniku nevzniknou dodatečné náklady na pořízení popelnice ani na jeho odvoz, tato služba bude zahrnuta v ceně nájmu.

Licence k užívání hudby bude zajištěna prostřednictvím OSA (ochranný svaz autorský) a Intergram (nezávislá společnost výkonných umělců a výrobců zvukově obrazových záznamů). Výše poplatku se odvíjí od počtu využívaných zařízení. Podnik při využívání jednoho přehrávače a čtyř reproduktorů zaplatí 17 760 Kč/rok.

3.2 Marketingový plán

Marketingový plán zahrnuje popis marketingové strategie podniku, cíl a klíčové zákazníky. Marketingový plán je dále popsán prostřednictvím marketingového mixu.

Marketingovou strategií podniku je specializace na osm typů skupinových lekcí při udržení vysoké kvality a přijatelných cen.

Marketingovým cílem je získání 60 zákazníků do jednoho měsíce, kteří budou navštěvovat lekce 3 x týdně.

Klíčovými zákazníky jsou ženy žijící ve spádové oblasti 15 km od města Hodonín, které byly rozděleny do segmentů dle věku a sociálního statusu (studentky, pracující a podnikatelky, ženy na mateřské dovolené). U jednotlivých segmentů byly následně zjištěny preference a nastavena vyhovující nabídka služeb prostřednictvím „4P“.

Sběr dat pro nastavení „4P“:

- Průzkum konkurence (porovnání nabídky služeb, cen a otevírací doby).
- Průzkum preferencí potenciálních zákaznic (zjištění preferencí potenciálních zákaznic na základě rozdělení do segmentů, týkajících se služeb, cen, kvality, umístění, časových preferencí a typů rezervací).
- Vlastní kalkulace (propočet nákladů, stanovení marže)

3.2.1 Produkt

Nabídka služeb byla stanovena na základě preferencí potenciálních zákaznic. Jelikož většinová část upřednostňuje **skupinové lekce s instruktorem**, fitness centrum bude zaměřeno na tento typ cvičení. Konkrétní druhy skupinových aktivit byly stanoveny taktéž dle preferencí získaných z dotazníkového šetření. Jedná se o následující:

- **Aerobic** – představuje kondiční cvičení v doprovodu hudby. Je zaměřeno na zvýšení úrovně výkonnosti a vytrvalosti, dále také na rozvoj oběhové soustavy.
- **Bosu** – je systém cvičení, který je určen pro zpevnění svalů celého těla. Pro tento druh cvičení je využívána nafukovací kopule BOSU Balance Trainer. Má pozitivní vliv na fyzickou kondici, redukci tuku a správné držení těla.
- **Funkční trénink** – je založen na individuálním přístupu, je tedy vhodný pro nižší počet cvičících. Jedná se o procvičování správných technik cvičení, jako je např. klik, dřep, kettlebell swing. Tento trénink je založen na individuálním plánu, který instruktor pro své klientky sestaví na delší období.
- **Jóga** – je ucelený systém tělesných cvičení k harmonizaci těla a mysli. Je zaměřeno na kloubní pohyblivost a ohebnost páteře.
- **Jumping** – představuje dynamickou fitness aktivitu prováděnou na speciálně vyvinutých, originálních Jumping trampolínách, které mají šest hran. Při tomto druhu cvičení jsou posilovány hluboké zádové i břišní svaly, což vede ke správnému držení těla.
- **Kruhový trénink** – často nazýván jako „kruháč“, představuje vysoko intenzivní intervalové cvičení. Je zde vystřídáno několik stanovišť (přibližně 10), které procvičí celé tělo. Stanoviště jsou uspořádány tak, aby vždy po sobě jdoucí cviky procvičovaly jiné partie.
- **Tabata** – je velmi efektivní metodou intervalového tréninku, při kterém je zvyšována tělesná kondice a síla. Tabata je možná cvičit s vlastní váhou (švihadlo, angličáky, kliky, sprinty) nebo s nářadím (kettlebell swing, švihy s jednoručkou, cviky na závěsném systému TRX). Cvik na svalovou partii je složen z 8 sérií – při čemž 20 vteřin se cvičí a 10 odpočívá. Cvičení je vhodné pro hubnutí.
- **TRX** – je efektivním tréninkem celého těla prostřednictvím závěsného cvičení. Cvičení je zaměřeno především na budování rovnováhy a svalové síly, při čemž je používána vlastní váha. TRX je složeno ze dvou popruhů nastavitelné délky, které jsou zakončeny madly na ruce či nohy.

Rozvrh skupinových lekcí je vyobrazen v tabulce 23.

Tabulka 23 Stanovení rozvrhu pro skupinové lekce
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Čas/Den	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
10 ⁰⁰ -11 ⁰⁰	Funkční trénink		Funkční trénink		Funkční trénink	Jóga	Kruhový trénink
11 ³⁰ -12 ³⁰	Jóga		Jóga		Jóga	TRX	Tabata
13 ⁰⁰ -14 ⁰⁰	Aerobic	Bosu	Aerobic	Kruhový trénink	Aerobic		
14 ³⁰ -15 ³⁰	Jumping	Tabata	Jumping	Tabata	Jumping		
16 ⁰⁰ -17 ⁰⁰	Bosu	TRX	Bosu	TRX	Bosu		
17 ³⁰ -18 ³⁰	Kruhový trénink	Jóga	Kruhový trénink	Jóga	Kruhový trénink		

Lekce budou stanoveny na hodinové intervaly. Mezi jednotlivými lekcemi bude minimálně 30-ti minutová pauza, aby se klientky v sále vystřídaly a připravily. Rozvrh lekcí se v průběhu fungování fitness centra bude měnit na základě návštěvnosti a zjištění aktuálních požadavků.

Z nabídky doplňkových služeb se respondentky z většinové části rozhodly pro **prodej výživových doplňků**. V nabídce tedy budou zařazeny nápoje Carnitine (různé příchutě), neperlivá voda, jemně perlivá voda a proteinové tyčinky (různé příchutě).

Na základě dotazníkového šetření a vlastních zkušeností z tohoto oboru bylo zjištěno, že většinová část žen na mateřské dovolené, ale i určitý podíl pracujících žen by uvítalo **hlídání dětí v dětském koutku**. Tuto službu v současné době nenabízí žádné z konkurenčních fitness center v dané lokalitě, což je pro podnik velkou výhodou. Věková hranice pro hlídání dětí bude stanovena od 2 let. Dítě však musí zvládat odloučení od rodičů. Hlídání dětí bude možné po předchozí rezervaci v systému. Maximální počet dětí je 6.

3.2.2 Cena

Podkladem pro stanovení ceníku služeb byly výsledky z provedeného průzkumu konkurenčních podniků a vlastního marketingového výzkumu preferencí potenciálních zákazníků. Ceny byly rozděleny na základě vstupného na **skupinové lekce a funkčního tréninku**. Funkční trénink není zařazen do ceníku skupinových lekcí, jelikož počet

cvičících je nižší (instruktor se intenzivněji věnuje menšímu počtu zákazníků). Ceník nabízených služeb zobrazuje tabulka 24.

Tabulka 24 Stanovení základního ceníku pro skupinové lekce a funkční trénink
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

TYP VSTUPU	Skupinové lekce		Funkční trénink	
	Dospělý	Student	Dospělý	Student
Jednorázový vstup	90 Kč	80 Kč	150 Kč	130 Kč
Permanentka (10 vstupů)	810 Kč	720 Kč	1350 Kč	1170 Kč

Studentské slevy budou studentky moci využívat na základě předložení platného průkazu ISIC, potvrzení o studiu nebo studentské průkazky na dopravu.

Na základě marketingového výzkumu byla dále vybrána benefit karta **MultiSport**. Podnik tedy naváže partnerství se společností MultiSport Benefit. Držitelé této karty budou moci využívat všechny výše zmíněné služby bez dalšího poplatku, přičemž jejím použitím partnerská společnost zaplatí 90 Kč podniku za danou lekci či vstup do posilovny. Další možnost platby byla zvolena **klubová karta** s nabitím na 1 000 Kč, která umožňuje vstup na všechny výše zmíněné typy cvičení s 10 % slevou.

Za doplňkovou službu **hlídání dětí** v dětském koutku byl stanoven poplatek 60 Kč/1 hod. V případě nenaplnění dětského koutku klientkami fitness centra bude tato nabídka dostupná pro veřejnost.

U **výživových doplňků** a nápojů, jež bude možné zakoupit na recepci bude účtována marže 20 %. Nabídka je zde primárně z důvodu komplexnosti služeb.

3.2.3 Distribuce

Podnik bude nabízet služby přímo konečnému spotřebiteli v místě provozovny na základě předchozí rezervace. V případě nenaplnění kapacity bude možno lekci využít i bez předchozí rezervace, zákaznice se pouze nahlásí na recepci při příchodu. Klientky budou mít možnost vybrat si ze tří druhů rezervací, a to prostřednictvím rezervačního systému on-line, telefonicky nebo osobně ve fitness centru. Primárně se však podnik bude zaměřovat na využívání rezervačního systému, k němuž bude klientky směřovat. S on-line rezervačním systémem je spojeno menší administrativní zatížení a větší přehlednost.

3.2.4 Propagace

Výhodou pro propagaci je volba umístění fitness centra. Nachází se v komerční budově spolu s diskotékou, malými obchody a restaurací, jejíž součástí je i velká zahrada s dětským hřištěm. Zdržují se tedy v této budově především matky s dětmi, studenti a pracující, kteří zde přijíždí na oběd.

U vchodu do budovy bude postaven roll-up (85x200 cm) za cenu 1 420 Kč, dále zde budou vyvěšeny plakáty a v restauraci rozmístěny letáčky. Další plakáty a letáčky budou rozmístěny na veřejných místech ve městě Hodonín (informační tabule, autobusové nádraží, knihovna, čekárny u lékařů, aj.). Letáčků (A6) bude vyrobeno 1000 ks za 544 Kč, plakátů (A3) bude vyrobeno 200 ks za cenu 1 176 Kč, razítko za cenu 386 Kč, 500 ks klubových karet za cenu 1 460 Kč.

Dámské fitness centrum bude dále propagováno prostřednictvím vlastních internetových stránek, které budou před zahájením podnikání zřízeny. Cena webových stránek je vyčíslena na 6 000 Kč. Zde budou zveřejněny veškeré informace týkající se poskytovaných služeb, ceníku, otevírací doby, rozvrhu lekcí, kontaktních údajů, zobrazení podniku na mapě, představení instruktorů a fotografií prostor. Na internetových stránkách fitness centra bude dále umístěn rezervační systém, pomocí něhož se budou klientky na lekce přihlašovat.

Další využitou formou propagace budou sociální sítě Facebook a Instagram. Tato forma bude zaměřena především na videa a fotografie ze skupinových lekcí. Dále zde budou zveřejněny aktuální novinky, akce a soutěže. Přehled nákladů na propagaci je vyobrazen v tabulce 25.

Tabulka 25 Přehled nákladů na propagaci

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka	Měsíčně/Kč	Ročně/Kč
Web s doménou	x	1 362
Správa webových stránek	600	7 200
Facebook	1 000	12 000
Instagram	1 000	12 000
Celkem	2 600	32 562

3.3 Organizační plán

O samotný chod společnosti se bude starat zakladatelka podniku, která bude zabezpečovat oblast organizační, ekonomickou a marketingovou. Její náplní práce tedy bude především vedení účetnictví, rozpis směn ostatních zaměstnanců a propagace fitness centra. Kromě činností týkajících se vedení podniku bude vést majitelka skupinové lekce, a to dle potřeby (nejméně 6 hodin týdně). Majitelka podniku bude platit sociální a zdravotní pojištění ve výši minimálních záloh. Jelikož se výše minimálních záloh spolu s rostoucí mzdou zvyšuje, je předpokládán jejich nárůst každý rok o 200 Kč. Měsíční výše záloh je zobrazena v tabulce 26.

Tabulka 26 Výše měsíčních záloh na ZP a SZ podnikatele
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)	2019	2020	2021	2022
ZP a SZ podnikatele	4 596	4 796	4 996	5 196

Další zaměstnanci

Skupina **instruktorů** sálových neboli skupinových lekcí bude tvořena především z řad studentů, kteří si chtějí při studiu přivydělat a jsou k dispozici v určené hodiny. Náplň práce bude představovat příjem klientů, zakládání klubových karet, práce s kasou, práce s rezervačním systémem, prodej výživových doplňků a v neposlední řadě poskytování rad klientkám. Musí být také musí být samostatní a poradit si se situacemi, které mohou během provozu fitness centra nastat, např. při výpadku elektřiny. Tato skupina bude zaměstnána prostřednictvím dohody o provedení práce, přičemž minimální počet pro splnění podmínek je 4 osoby. Jejich přijetí bude uskutečněno na základě kvalifikace, dovedností a hlavně příjemném vystupování ke klientkám. Počet hodin měsíčně činí 96 a hodinová sazba je určena na 180 Kč (viz tabulka 27).

Tabulka 27 Měsíční mzda instruktorů skupinových lekcí (DPP)
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka	Částka (Kč)
Hrubá mzda	17 280
Daň srážková (15 %)	2 592

Chůvu v dětském koutku bude zabezpečovat matka majitelky podniku na základě živnostenského oprávnění (péče o děti do věku 3 let a péče o děti ve věku od 3 let). Jako všeobecná zdravotní sestra splňuje veškeré podmínky. Zaměstnána bude na dohodu o

provedení práce. Počet hodin měsíčně činí 25 a hodinová sazba je určena na 120 Kč (viz tabulka 28).

Tabulka 28 Měsíční mzda chůvy pro dětský koutek (DPP)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka (Kč)
Hrubá mzda	3 000
Daň srážková (15 %)	450

Uklízečky budou zabezpečovat úklid v ranních hodinách před otevřením fitness centra, tedy v časovém rozmezí 7:00 – 9:00 hodin. Zaměstnány budou na dohodu o provedení práce. Počet hodin měsíčně činí 56 a hodinová sazba je určena na 80 Kč (viz tabulka 29)

Tabulka 29 Měsíční mzda uklízeček (DPP)

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka	Částka (Kč)
Hrubá mzda	4 480
Daň srážková (15 %)	672

Fitness centrum bude zaměstnávat na DPP 4 instruktorky, 2 uklízečky a chůvu v dětském koutku. Součet mzdových nákladů zaměstnanců je vyobrazen v tabulce 30. Srážková daň bude měsíčně odváděna finančnímu úřadu.

Tabulka 30 Mzdové náklady veškerých zaměstnanců na DPP

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka	Měsíčně (Kč)
Hrubá mzda	24 760
Daň srážková (15 %)	3 714

3.4 Plán financování

Finanční plán představuje klíčovou část podnikatelského plánu, kde bude určena potřeba kapitálu pro realizaci dámského fitness centra. Budou zde vyčísleny veškeré počáteční výdaje spojeny se zahájením podnikání, náklady na provoz podniku, předpokládané tržby, cash flow a zisk.

3.4.1 Počáteční výdaje

Počáteční výdaje spojeny se založením podniku představují zřizovací výdaje, výdaje na vybavení fitness centra, výdaje na rekonstrukci. Do zřizovacích výdajů při zakládání společnosti budou zahrnuty výdaje na výpis z trestního rejstříku a ohlášení živnosti. Položky jsou vyčísleny v tabulce 31.

Tabulka 31 Zřizovací výdaje
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Úkon	Částka (Kč)
Výpis z trestního rejstříku	150
Zřízení živnosti	1 000
Celkem	1 150

Další položkou jsou výdaje na vybavení fitness centra. Pro každou z plánovaného typu skupinových lekcí je potřeba zajistit určitý druh pomůcek v daném počtu. Jelikož lekce budou probíhat pro 12 cvičících, nakoupeno bude 14 pomůcek z každého druhu. S tím, že jednu využije instruktor a jedna bude rezervní v případě poškození. Dále jsou potřeba pomůcky v menším počtu, které budou využity pro skupinové lekce kruhového a funkčního tréninku. Dalšími náklady spojenými se sálem na skupinové lekce je instalace konstrukce na závěsný posilovací systém a položení profesionální gumové podlahy o rozloze 90 m². Celková suma za zařízení sálu určeného pro skupinové lekce činí 158 133 Kč.

Jednotlivé produkty byly vybrány na základě vysoké prodejnosti a vhodnosti pro komerční účely. Šatny budou vybaveny uzamykatelnými skříňkami, lavičkami a zrcadlem. Šatní skříňky budou zakoupeny již použité z bazaru, jedná se o 6-ti dílné šatní skříňky vyrobeny na zakázku, k dispozici jsou 4 boxy, tzn. 24 skříněk. Stav skříněk je velmi dobrý, nebude tedy potřeba s nimi dále manipulovat. Dále 2 dřevěné šatní lavice o rozměru 120 cm a nástěnné zrcadlo o rozměrech 65x150 cm v bílé barvě. Místností spojenou s šatnou budou i sprchové prostory. Tato část bude vybavena čtyřmi sprchami se závěsem. Recepční pult bude vybaven notebookem, EET pokladnou, pokladní zásuvku a stoličkou. Dětský koutek, který bude oddělen ohrádkou, bude zařízen dětským hracím domečkem, pytlema na sezení, malým stolem se židličkami, pastelkami, omalovánkami, plyšovými a dřevěnými hračkami, panenkami, autíčky a stavebnicemi. Toto vybavení bude nakoupeno již použité z bazaru. Po jeho celé ploše bude položen koberec. Výdaje na vybavení fitness centra jsou rozepsány v tabulce 32.

Před instalací vybavení do určených prostor bude realizována úprava pánských toalet, ze kterých budou vybudovány dámské sprchy. Výdaje spojeny s rekonstrukcí jsou vyčísleny na 25 000 Kč.

Tabulka 32 Výdaje na vybavení fitness centra
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)	Cena za ks	Počet	Cena
Trampolína s držadlem 122 cm	2 390	14	33 490
Aerobic step	499	14	6 986
Míč na posilování Aerobic Ball 35 cm	129	14	516
Balanční podložka	1 490	14	20 860
Jóga set	759	14	10 626
Závěsný posilovací systém	1 490	14	20 860
Gumový pás 27,5cm Heavy,Medium,Light	H-99, M-99,L-89	6	574
Sada vinylových činek Kettlebel 2-16 kg	5 439	2	10 878
Švihadlo	149	4	596
Medicine ball	549	4	2 196
Plyometrická bedna	1 890	2	3 780
Úložný regál (kovový)	499	2	998
Konstrukce na závěsný posilovací systém	13 553	1	13 553
Profesionální gumové podlahy do fitness	179	180	32 220
6-ti dílná šatní skříňka	2 800	4	11 200
Šatní lavice 120 cm	2 051	2	4 102
Nástěnné zrcadlo 65x150 cm	1 290	1	1 290
Sprchová baterie	2 290	4	9 160
Ruční sprcha	149	4	596
Sprchová hadice	69	4	276
Tyč na sprchový závěs	119	4	476
Sprchový závěs	199	4	796
Police do sprchy	299	4	1 196
EET pokladna Dotykačka „univerzální“	7 892	1	7 892
Pokladní zásuvka	1 052	1	1 052
Modem na internet	2 352	1	2 352
Stolička	499	1	499
Hračky a vybavení	5 000	-	5 000
Dětský koberec	1 300	1	1 300
Celkem	-	-	205 320

Potřebný kapitál na založení podniku je vyčíslen v tabulce 33. Jsou zde zahrnuty i služby týkající se výdajů na provoz před zahájením podnikání (nájem, energie, plyn, voda, propagace).

Tabulka 33 Potřeba kapitálu na založení podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)	Částka
Zřizovací výdaje	1 150
Výdaje na vybavení	205 320
Výdaje na rekonstrukci	25 000
Nájemné	30 000
Ostatní služby (energie, plyn, voda)	30 000
Propagace	10 986
ZP a SZ podnikatele	13 788
Celkem	316 244
+ rezervní prostředky	33 756
Potřebný kapitál na založení podniku	350 000

Jelikož vlastní zdroje nevystačí k pokrytí nákladů spojených se zahájením provozu podniku, bude sjednán bankovní úvěr u společnosti Moneta Money Bank. Výše úvěru je 200 000 Kč se splatností 3 let. Úroková míra činí 5,9 % p. a., roční procentuální sazba nákladů RPSN je ve výši 6,1 %. Splátka úvěru měsíčně představuje 6 076 Kč, přičemž majitelka zaplatí 218 712 Kč. Úvěr je uveden v příloze diplomové práce č. 2.

3.4.2 Výdaje

Měsíční výdaje vynaložené v době příprav před otevřením podniku, jsou vyčísleny v tabulce 34. Jsou zde zahrnuty veškeré výdaje potřebné pro zahájení podnikání, včetně výdajů spojených s počáteční propagací podniku (plakáty, letáky, roll-up, web).

Tabulka 34 Měsíční výdaje na rok 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)	Říjen	Listopad	Prosinec
Zřizovací výdaje	1 150	0	0
Výdaje na vybavení	0	205 320	0
Výdaje na úpravy interiéru	25 000	0	0
Nájem	10 000	10 000	10 000
Propagace	0	0	10 986
Energie, voda, plyn	10 000	10 000	10 000
Splátka úvěru	6 076	6 076	6 076
ZP a SZ podnikatele	4 596	4 596	4 596
Celkem	56 822	235 992	41 658

Měsíční výdaje pro první rok podnikání (2020) jsou vyčísleny v příloze 3. V prvním měsíci jsou výdaje vyšší z důvodu platby ročního pojistného za podnik. Následně se mění pouze výdaje spojeny s nákupem zboží, jež se odvíjí od naplněnosti kapacit.

V tabulce 35 je znázorněn přehled ročních výdajů v letech 2019 – 2022. Je zde počítáno s navýšením mezd a výdajů za zboží. A to s ohledem na navýšení návštěvnosti. Dále podnik počítá s meziročním nárůstem výdajů za SP a ZP podnikatele o 200 Kč z důvodu rostoucích minimálních mezd.

Tabulka 35 Roční výdaje pro roky 2019 - 2022

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)	2019	2020	2021	2022
Zřizovací výdaje	1 150	0	0	0
Výdaje na vybavení	205 320	0	0	0
Výdaje na úpravy prostor	25 000	0	0	0
Nájem	30 000	120 000	120 000	120 000
Propagace	10 986	31200	31200	31200
Energie, voda, plyn	30 000	120000	120000	120000
Internet, telefon, EET	0	20292	20292	20292
OSA + Intergram	0	17760	17760	17760
Pojištění	0	4199	4199	4199
Materiál a zboží	0	107 400	113 400	149 400
Mzdy	0	297120	326832	359520
Splátka úvěru	18 228	72912	72912	54684
ZP a SZ podnikatele	13 788	57552	59952	62352
Celkem	334 472	848 435	886 547	939 407

V tabulce 36 jsou vyčísleny roční výdaje pro varianty realistické, optimistické a pesimistické.

Tabulka 36 Roční výdaje ve variantě realistické, optimistické a pesimistické

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)	2019	2020	2021	2022
Realistická	334 472	848 435	886 547	939 407
Optimistická	884 435	922 547	922 547	959 207
Pesimistická	812 435	850 547	850 547	903 407

3.4.3 Predikce příjmů

Příjmy podniku byly propočítány pro 3 varianty (realistická, optimistická a pesimistická). Propočet byl uskutečněn na základě naplnění kapacit skupinových lekcí, funkčního tréninku a dětského koutku, s čím souvisí i nákup výživových doplňků.

Reálná varianta počítá s naplněností kapacit jednotlivých služeb na 60 % při zahájení podnikání (leden – únor) a v letních měsících (červen – srpen). Což určuje týdenní naplněnost skupinových lekcí 194 klientkami, funkčního tréninku 9 klientkami a 36 dětí v dětském koutku. Dále jsou tyto hodnoty rozděleny na základě klasického vstupného a zlevněného vstupného. Klasické vstupné platí pro jednorázové vstupy pro dospělé a využití karty benefitů, přičemž je zaplacen 90 Kč za lekci. Zlevněné vstupné platí pro studentky, držitele klubových karet, 10-ti vstupové permanentky, kdy je za lekci zaplacen 80 Kč. V poměru rozložení na klasické vstupné 40 % klientek a zlevněné vstupné 60 % klientek. Tržby z výživových doplňků byly stanoveny na 7 200 Kč měsíčně. A to za předpokladu, že si na každé lekci v průměru jedna klientka koupí jeden z produktů, jejichž průměrná cena je 30 Kč. Po zaběhnutí podniku (březen – květen) a mimo letní měsíce (září – prosinec) je počítáno s naplněností na 70 %, což určuje pro skupinové lekce 227 klientek, funkčního tréninku 11 a dětského koutku 42 dětí. Tržby z výživových doplňků jsou předpokládány na 10 800 Kč měsíčně. A to za předpokladu, že by si na každé z lekcí koupily tři ženy jeden z výživových doplňků, jejichž průměrná cena činí 30 Kč.

Optimistická varianta počítá s 10 % zvýšením návštěvnosti oproti reálné. Na začátku podnikání a v letní měsíce na 70 %. Tržby z výživových doplňků jsou předpokládány na 10 800 Kč měsíčně (na každé lekci si koupí výživový doplněk 3 ženy) v průměrné hodnotě 30 Kč. Opět po zaběhnutí podniku a mimo letní měsíce platí narůst naplněnosti kapacit, a to na 80 %. Tržby z prodeje výživových doplňků s marží byly stanoveny na 14 400 Kč. Tento předpoklad byl určen za podmínky, že si na každé ze skupinových lekcí 4 klientky zakoupí výživový doplněk, jejichž průměrná hodnota činí 30 Kč.

Pesimistická varianta počítá s naplněností jednotlivých poskytovaných služeb na začátku podnikání a v letních měsících pouze na 50 %. Tržby z výživových doplňků jsou v tomto případě předpokládány na 3 600 Kč. A to za podmínky, že na každé lekci si koupí jedna

klientka výživový doplněk v průměrně za 30 Kč. Po zaběhnutí podniku a mimo letní měsíce jsou předpokládány tržby pesimistické varianty na 60 %. Tržby z výživových jsou předpokládány na 7 200 Kč měsíčně. A to za předpokladu, že si na každé lekci v průměru jedna klientka koupí jeden z produktů, jejichž průměrná cena je 30 Kč. Měsíční tržby dle obsazenosti kapacity jsou vyčísleny v tabulce 37.

Tabulka 37 Měsíční tržby dle obsazenosti kapacit

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Obsazenost	Tržby za služby	Tržby za výživové doplňky	Celkem
50 %	65 772	3 600	69 372
60 %	78 722	7 200	85 922
70 %	92 445	10 800	103 245
80 %	105 069	14 400	119 469
90 %	118 750	18 000	136 750
100 %	131 544	21 600	153 144

3.4.4 Cash flow

V prvním roce, kdy se podnik připravuje na otevření, nevykazuje podnik žádné příjmy.

Tok peněžních prostředků pro jednotlivé měsíce roku 2019 je vyčíslen v tabulce 38.

Přehled měsíční cash flow v následujícím roce podnikání (2020) je uveden v příloze 5.

Tabulka 38 Cash flow pro rok 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)	Říjen	Listopad	Prosinec
Počáteční stav	350 000	293 178	57 186
Příjmy	0	0	0
Výdaje	56 822	235 992	41 658
Rozdíl příjmů a výdajů	-56 822	-235 992	-41 658
Konečný stav peněz	293 178	57 186	15 528

Tabulka 39 zobrazuje přehled peněžních toků pro jednotlivé varianty (realistická, optimistická a pesimistická) v horizontu 4 let.

Tabulka 39 Cash flow pro roky 2019 - 2022 ve variantě realistické, optimistické a pesimistické
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)		2019	2020	2021	2022
Realistická	Počáteční stav	350 000	15 528	319 418	677 382
	Příjmy	0	1 152 325	1 244 511	1 344 072
	Výdaje	334 472	848 435	886 547	939 407
	Rozdíl P a V	-334 472	303 890	357 964	404 665
	Konečný stav peněz	15 528	319 418	677 382	1 082 047
Optimistická	Počáteční stav	350 000	15 528	483 601	1 021 763
	Příjmy	0	1 352 508	1 460 709	1 577 566
	Výdaje	334 472	884 435	922 547	959 207
	Rozdíl P a V	-334 472	468 073	538 162	618 359
	Konečný stav peněz	15 528	483 601	1 021 763	1 640 122
Pesimistická	Počáteční stav	350 000	15 528	151 897	326 058
	Příjmy	0	948 804	1 024 708	1 106 685
	Výdaje	334 472	812 435	850 547	903 407
	Rozdíl P a V	-334 472	136 369	174 161	203 278
	Konečný stav peněz	15 528	151 897	326 058	529 336

3.4.5 Plán ročních nákladů a výnosů a stanovení zisku

Přehled ročních nákladů pro realistickou variantu je zobrazen v tabulce 40. Je počítáno s meziročním navýšením mezd o 10 % s ohledem na vyšší naplněnost kapacit a možnosti přidání dalších skupinových lekcí.

V tabulce 41 jsou vyčísleny náklady a výnosy pro jednotlivé varianty v letech 2019 - 2022.

Na základě kalkulací bude podnik v roce 2019 ztrátový, a to z důvodu nákladů spojených se zahájením podnikání. V lednu roku 2020 podnik začne generovat zisk, a to ve výši 11 728 Kč. Výpočet zisku pro jednotlivé měsíce roku 2020 je vyčíslen v příloze 6. Zisk v letech 2019 – 2022 pro variantu realistickou, optimistickou a pesimistickou zobrazuje tabulka 42.

Tabulka 40 Přehled ročních nákladů pro reálnou variantu v letech 2019 – 2022

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)	2019	2020	2021	2022
Počáteční náklady	231 470	0	0	0
Nájem	30 000	120 000	120 000	120 000
Propagace	10 986	31 200	31 200	31 200
Energie, voda, plyn	30 000	120 000	120 000	120 000
Internet, telefon, EET	0	20 292	20 292	20 292
OSA + Intergram	0	17 760	17 760	17 760
Pojištění	0	4 199	4 199	4 199
Materiál a zboží	0	107 400	113 400	149 400
Mzdy	0	297 120	326 832	359 520
Úroky z úvěru	2 874	9 189	5 328	1 320
Celkem	305 330	727 160	759 011	823 691

Tabulka 41 Přehled nákladů a výnosů pro roky 2019 - 2022 ve variantě realistické, optimistické a pesimistické

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)		2019	2020	2021	2022
Náklady	Realistická	305 330	727 160	759 011	823 691
	Optimistická	305 330	763 160	795 011	843 491
	Pesimistická	305 330	691 160	723 011	787 691
Výnosy	Realistická	0	1 152 325	1 244 511	1 344 072
	Optimistická	0	1 352 508	1 460 709	1 577 566
	Pesimistická	0	948 804	1 024 708	1 106 685

Tabulka 42 Výpočet zisku pro roky 2019 - 2022 pro variantu realistickou, optimistickou a pesimistickou
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)		2019	2020	2021	2022
Realistická	Výnosy	0	1 152 325	1 244 511	1 344 072
	Náklady	305 330	727 160	759 011	823 691
	EBT	-305 330	425 165	485 500	520 381
	Daň 15 %	0	63 775	72 825	78 057
	Sleva na poplatníka	0	24 840	24 840	24 840
	EAT	-305 330	386 230	437 515	467 164
	Úmor	15 351	63 714	67 577	53 358
	ZP a SZ podnikatele	13 788	57 552	59 951	62 352
	Čistý ekonomický výsledek	-334 469	264 964	309 987	351 454
Optimistická	Výnosy	0	1 352 508	1 460 709	1 577 566
	Náklady	305 330	763 160	795 011	843 491
	EBT	-305 330	589 348	665 698	734 075
	Daň 15 %	0	88 402	99 855	110 111
	Sleva na poplatníka	0	24 840	24 840	24 840
	EAT	-305 330	525 786	590 683	648 804
	Úmor	15 351	63 714	67 577	53 358
	ZP a SZ podnikatele	13 788	57 552	59 951	62 352
	Čistý ekonomický výsledek	-334 469	404 520	463 155	533 094
Pesimistická	Výnosy	0	948 804	1 024 708	1 106 685
	Náklady	305 330	691 160	723 011	787 691
	EBT	-305 330	257 644	301 697	318 994
	Daň 15 %	0	38 647	45 255	47 849
	Sleva na poplatníka	0	24 840	24 840	24 840
	EAT	-305 330	243 837	281 282	295 985
	Úmor	15 351	63 714	67 577	53 358
	ZP a SZ podnikatele	13 788	57 552	59 951	62 352
	Čistý ekonomický výsledek	-334 469	122 571	153 754	180 275

Podnik nebude od začátku svého působení plátcem DPH, stal by se jím povinně až po překročení obrátu 1 milionu Kč. Podle kalkulací by k tomu mělo dojít v listopadu 2020. V prosinci se tedy zaregistruje, přičemž bude nastaveno měsíční zdaňovací období. Za prosinec 2020 odvede finančnímu úřadu DPH ve výši 13 428 Kč (viz tabulka 43).

Tabulka 43 Pomocná evidence k DPH

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Přijatá zdanitelná plnění (Kč)	Sazba 15 %	
	Cena bez DPH	DPH
Výživové doplňky	7 650	1 350
Uskutečněná zdanitelná plnění (Kč)	Sazba 15 %	
	Cena bez DPH	DPH
Skupinové lekce	55 347	9 767
Funkční tréninky	4 223	745
Dětský koutek	7 344	1 296
Výživové doplňky	9 180	1 620
Celkem	76 094	13 428

3.4.6 Doba návratnost investice

Počáteční investice do projektu zahrnuje zřizovací výdaje, výdaje na vybavení, výdaje na úpravu prostor, počáteční propagace a výdaje na další služby, které byly vynaloženy před zahájením podnikání. Výše počáteční investice činí 334 469 Kč. Doba návratnosti investice byla vypočtena na základě hodnot čistého ekonomického výsledku v tabulce 44.

Tabulka 44 Doba návratnosti investice

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Položka (Kč)	Čistý ekonomický výsledek	Kumulovaně
2020	264 964	264 964
2021	309 987	574 951
2022	351 454	926 405

$$DN = 1 \frac{40\,366}{309\,987} = 1 \text{ rok } 4 \text{ měsíce } 10 \text{ dnů}$$

Doba návratnosti investice je 1 rok, 4 měsíce a 10 dnů. Investice tedy bude splacena v květnu roku 2021.

3.5 Zhodnocení rizik

Spolu se založením nového podniku vznikají možná rizika, která je potřeba identifikovat, kvantifikovat a reagovat na ně sestavením vhodných opatření k jejich snížení, případně úplnému odstranění. Pro jejich ohodnocení byla využita metoda RIPRAN.

V prvním kroku na základě provedených analýz a teoretických poznatků byla provedena identifikace nebezpečí prostřednictvím seznamu, včetně scénářů, jež v konkrétních případech mohou nastat (viz tabulka 45). Mezi ně patří nedostatek kvalifikovaných pracovníků, snížení poptávky po službách fitness centra, vstup nové konkurence na trh, zvýšení cen za energie, špatná volba dodavatelů, neprofesionální přístup zaměstnanců, onemocnění zaměstnanců, změna legislativy, nevhodná forma propagace, vysoké sezónní výkyvy a vandalismus.

Tabulka 45 Identifikace možných rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Číslo rizika	Identifikované riziko	Scénář
1	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu	Snížení kvality či omezení nabízených služeb.
2	Snížení poptávky po službách fitness centra	Snížení celkových příjmů podniku a neschopnost splácet své závazky.
3	Vstup nové konkurence na trh	Soupeření mezi podniky o zákazníky, tlak na kvalitu služeb.
4	Zvýšení cen za energie	Rapidní zvýšení cen může způsobit neschopnost podniku pokrýt jeho náklady.
5	Špatná volba dodavatelů	Dodavatelé nestihnou v termínu dodat objednané zařízení, časový harmonogram nebude dodržen.
6	Neprofesionální přístup zaměstnanců(nespolehlivost)	Ztráta klientely, částečné snížení příjmů podniku.
7	Onemocnění zaměstnanců	Pracovní neschopnost má za následek omezení provozu.
8	Změna legislativy	Zvýšené nároky podnikatelského prostředí spojeny s dalšími náklady pro podnik.
9	Nevhodná propagace	Vynaložení finančních prostředků na špatnou formu reklamy.
10	Vysoké sezónní výkyvy	Velmi nízká klientela v průběhu letních měsíců může způsobit neschopnost podniku pokrýt náklady.
11	Vandalismus	Poškození prostor fitness centra.

Ve druhém kroku byla realizována kvantifikace rizika, kde byla nejprve bodově ohodnocena pravděpodobnost výskytu na základě procentuálních hodnot (viz tabulka 46). Následně byly bodově ohodnoceny nepříznivé dopady na projekt dle jejich velikosti neboli výše ohrožení (viz tabulka 47).

Na základě zvoleného bodového ohodnocení a roznásobení pravděpodobnosti výskytu (PV) s významem dopadu rizika (DR) byl sestaven bodový rozsah, jehož úkolem je přiřazení dané hrozby k hodnotě rizika (viz tabulka 48).

V návaznosti na předchozí body byla sestavena souhrnná tabulka hodnotící identifikované hrozby. Byla zvolena pravděpodobnost výskytu rizika a význam dopadu rizika, přičemž jejich součin určil výslednou hodnotu rizika (viz tabulka 49).

Následně byly zjištěny hodnoty jednotlivých rizik, kde je potřeba určit nejzávažnější rizika. Prvním z nich je snížení poptávky po službách fitness centra, což by způsobilo snížení celkových příjmů podniku a neschopnost splácet své závazky. Dalším závažným rizikem je špatná volba dodavatelů, což by mělo za následek nedodržení časového harmonogramu projektu.

Ve třetím kroku byla sestavena opatření, jež mají snížit hodnotu rizik na akceptovatelnou úroveň (viz tabulka 50).

Tabulka 46 Bodové ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Pravděpodobnost výskytu rizika (PV)	Bodové ohodnocení
Vysoká pravděpodobnost (VP)	5
Střední pravděpodobnost (SP)	3
Nízká pravděpodobnost (NP)	1

Tabulka 47 Bodové ohodnocení významu dopadu rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Význam dopadu rizika (DR)	Bodové ohodnocení
Velký nepříznivý dopad projektu (VD)	5
Střední nepříznivý dopad projektu (SD)	3
Malý nepříznivý dopad na projekt (MD)	1

Tabulka 48 Určení bodového rozsahu rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Hodnota rizika (HR)	Bodový rozsah
Vysoká hodnota rizika	15 - 25
Střední hodnota rizika	5 - 14
Nízká hodnota rizika	1 - 4

Tabulka 49 Výpočet hodnoty rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Číslo rizika	Identifikované riziko	PV	DR	Hodnota rizika
1	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu	3	3	9
2	Snížení poptávky po službách fitness centra	3	5	15
3	Vstup nové konkurence na trh	3	3	9
4	Zvýšení cen za využívání energií	3	3	9
5	Špatná volba dodavatelů	3	5	15
6	Neprofesionální přístup zaměstnanců	1	5	5
7	Onemocnění zaměstnanců	3	1	3
8	Změna legislativy	3	3	9
9	Nevhodná forma propagace	1	3	3
10	Vysoké sezónní výkyvy	3	3	9
11	Vandalismus	1	3	3

Tabulka 50 Nové hodnoty rizik na základě opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Číslo rizika	Identifikované riziko	Opatření	Nová hodnota rizika
2	Snížení poptávky po službách fitness centra	Sledování aktuálních trendů v oboru, provádění průzkumu spokojenosti zákazníků.	5
5	Špatná volba dodavatelů	Sepsání smlouvy o sankcích při zpoždění, časová rezerva.	5

3.6 Časový harmonogram

Časový harmonogram realizace aktivit, který je znázorněn pomocí Ganttova diagramu, vychází ze skutečnosti, že podnikatelský plán je již sestaven. Jelikož majitelka podniku k poskytování tělovýchovných služeb potřebuje potřebnou kvalifikaci, v harmonogramu je uveden i 10-ti týdenní kurz, který majitelka absoluuje před založením podniku.

V sloupcích jsou rozepsány jednotlivé činnosti, u kterých je vyznačen jejich průběh v měsících. Začátek realizace podnikatelského plánu, který startuje krokem jednání s bankou, je určen na červenec roku 2019. V momentě, kdy majitelka získá potřebné finanční prostředky, založí živnost a začne s přípravami prostor. To zahrnuje stavební úpravy interiéru, vyjednávání s dodavateli a nákup a instalaci zařízení. Následně bude majitelka shánět potřebné zaměstnance pro provoz podniku, přičemž se zároveň zaměří i na propagaci. Zahájení podnikání je strategicky stanoveno na začátek roku 2020, v tuto

dobu si lidé obvykle dávají novoroční předsevzetí, leden je tedy ideálním datem pro přilákání klientely. V lednu podnik začne generovat zisk (viz tabulka 51).

Tabulka 51 Časový harmonogram aktivit
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	2019						2020
Aktivita	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden
Akreditační kurz	X	X	X				
Jednání s bankou	X	X	X				
Založení živnosti				X			
Stavební úpravy				X	X		
Vyjednávání s dodavateli				X			
Nákup a instalace zařízení					X	X	
Výběr zaměstnanců					X	X	
Tvorba webových stránek					X	X	
Vytvoření účtu na FB a Instagramu						X	
Propagace						X	X
Zahájení provozu							X
Začátek generování zisku							X

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracování realizovatelného podnikatelského plánu pro založení vlastního fitness centra ve městě Hodonín se zaměřením na ženy. Tento cíl byl naplněn.

Interní analýza poukazuje na zkušenosti majitelky podniku v oblasti fitness služeb, na základě kterých je schopna sestavit vhodnou nabídku, přilákat klientelu a poskytovat kvalitní služby. Majitelka disponuje finančními prostředky ve výši 150 000 Kč, chybějící zdroje bude řešit prostřednictvím bankovního úvěru ve výši 200 000 Kč.

Z analýzy obecného okolí podniku prostřednictvím SLEPT analýzy se obor podnikání jeví jako perspektivní. Příjmy subjektů v oblasti sportu, konkrétně činnosti fitcenter v České republice vykazují rostoucí charakter. Pozitivně také působí na zahájení podnikání v dané oblasti další ekonomické faktory, mezi něž patří rostoucí HDP, rostoucí průměrné mzdy a klesající míra nezaměstnanosti. Naopak negativním faktorem, který podnik může zatížit, je růst úrokových sazeb.

Na základě Porterova modelu byly analyzovány konkurenční podniky ve spádové oblasti. Zmiňovaní konkurenti se soustředí více na kvantitu než na kvalitu. U konkurenčních podniků byly zjištěny mezery v rámci doplňkových služeb. Hrozba vstupu nových konkurentů v oblasti fitness center je nižší, a to z důvodu vysokých počátečních nákladů. Vyjednávací síla zákazníků je vyšší u segmentu studentek, které jsou citlivé na cenu a u segmentu pracujících s citlivostí na kvalitu. V rámci segmentu žen na mateřské dovolené působí nižší vyjednávací síla, jelikož spádová oblast nenabízí fitness centrum s možností hlídání dětí. Substituty ohrožují tržby fitness center především v letních měsících, kdy působí vliv sezónnosti v podobě venkovních volnočasových aktivit.

Vlastní marketingový výzkum analyzoval preference potenciálních zákazníků fitness centra na základě rozdělení do segmentů. Celkově nejvyšší zájem ženy projeví o skupinové lekce. V rámci dalších služeb segment žen na mateřské dovolené zvolil jednoznačně dětský koutek s hlídáním, zbývající část potenciální klientely by uvítala prodej výživových doplňků. Dále upřednostňují umístění fitness centra v prostorech s dostupným parkovištěm a formu rezervace prostřednictvím on-line rezervačního

systemu. Velký podíl žen ovlivní doporučení známých, je tedy potřeba se zaměřit na kvalitu poskytovaných služeb. Na základě shrnutí jednotlivých analýz do SWOT matice, byla zvolena strategie podniku ofenzivní, tedy pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu.

V návrhové části práce je kompletně zpracován podnikatelský plán nově zakládaného podniku. Právní formou podnikání bylo zvoleno z důvodu menšího administrativního zatížení podnikání na základě živnostenského oprávnění. Podnik využije strategii diferenciaci se zaměřením na tržní výklenek, kdy se zaměří na vybranou spádovou oblast. Svým zákazníkům nabídne kvalitní služby za přijatelné ceny a vyplní mezeru na trhu ve formě služby hlídání dětí během lekcí, kterou žádné z konkurenčních fitness center ve spádové oblasti nenabízí.

V marketingovém plánu jsou popsány jednotlivé skupinové lekce, které tvoří hlavní nabídku nově zakládaného podniku. Mezi ně patří aerobik, bosu, tabata, kruhový trénink, jóga, jumping, TRX a funkční trénink. Organizační plán popisuje potřebu lidských zdrojů, přičemž o samotný chod podniku se bude starat majitelka, která zastane i funkci instruktorky skupinových lekcí.

Stěžejní část podnikatelského plánu představuje plán financování. Je zde vyčísleno cash flow, stanovení zisku a návratnost investice. Výsledné hodnoty potvrzují, že podnikatelský plán je životaschopný a realizovatelný. Výnosy podniku dokáží pokrýt náklady spojeny s jeho provozem a již v roce 2020 podnik dokáže generovat zisk ve výši 27 461 Kč. V prvních měsících, kdy si podnik získává klientelu, dosahuje zisk nižších hodnot. Stejně tak to platí i v letních měsících, kdy podnik vykazuje nižší tržby vlivem sezónnosti. V následujících letech podnikání je predikován rostoucí zisk na základě vybudování brandu a v souvislosti s rostoucími příjmy fitceter meziročně o 8 %. Doba návratnosti investice je 1 rok, 4 měsíce a 10 dnů, bude tedy splacena v květnu roku 2021. Kapitola zhodnocení rizik identifikuje rizika, která mohou nastat při zahajování podnikání i během jeho provozu. Rizikem, které by mohlo ovlivnit zdržení projektu, je špatný výběr dodavatelů. V průběhu podnikání pak lze za závažné riziko považovat snížení poptávky po službách fitness centra. Pro eliminaci zmíněných rizik byly vypracovány návrhy k jejich snížení. Pro hladký průběh a lepší přehlednost činností spojených s realizací projektu byl sestaven časový harmonogram aktivit, který zahrnuje jednotlivé činnosti související se založením a počátečním fungováním fitness centra.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>
3. ČIŽINSKÁ, R. a P. MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
4. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku: 4. evropské vydání*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
5. DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
6. Dotykačka: Spolehlivý pokladní systém [online]. [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.dotyacka.cz>
7. EDITOR : JAN VAN REES. *Glossary of marketing research*. Amsterdam: ESOMAR, 1989. ISBN 9283101391.
8. FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
9. FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.
10. HH-gym [online]. 2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <http://www.hh-gym.cz>
11. HISRIC, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 8085865076.
12. *Hypoindex.cz: Fincentrum hypoindex* [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>
13. *Ict-123.com: Get it under your control* [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <http://www.ict-123.com>
14. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
15. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
16. Joliesse Studio: Lady's fitness & wellness [online]. 2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <http://www.jostudio.cz>

17. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, *Strategické řízení*. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
18. KOLOUCH, V. a L. KOLOUCHOVÁ. *Kondiční kulturistika: moderní metody a trendy*. Praha: Olympia, 1990. Sport pro všechny. ISBN 978-80-247-3158-2.
19. Kooperativa [online]. [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojisteni/pojisteni-malych-a-strednich-podnikatelu>
20. KORÁB a kolektiv. *Podnikatelský plán*. BRNO: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
21. KORÁB, V. a M. MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
22. KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
23. KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
24. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-802-4709-666.
25. Kurzy.cz: *Kurzy měn, akcie, komodity, investice* [online]. [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
26. Lipovka Relax Club [online]. 2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://www.lipovka.cz>
27. LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
28. Mapy [online]. 2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://www.mapy.cz>
29. MGYM: Tréningové centrum [online]. 2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://www.mgymkalica.sk>
30. Nový zákon o obchodních společnostech a družstvech: *zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech : (zákon o obchodních korporacích) : poznámkové znění*. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-823-9.
31. OSA [online]. [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.osa.cz>

32. O2 [online]. [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: https://www.o2.cz/podnikatel/#_il=czos-sgmt_podnikatel
33. PASCH, O. *Microsoft SharePoint 2010: praktický průvodce uživatele*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-802-5131-770.
34. RICHARDSON, M. *Bplans: How to Start a Gym or Fitness Center*[online]. 2018 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://articles.bplans.com/how-to-start-a-gym/>
35. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
36. SAUNDERS, M. N. K., P. LEWIS a A. THORNHILL. *Research methods for business students*. 5th ed. New York: Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0273716860.
37. *Sčítanie obyvateľov, domov a bytov* [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <http://www.sodbtn.sk/obce/>
38. SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 8024741032.
39. SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
40. STACKEOVÁ, D. a L. KOLOUCHOVÁ. *Fitness programy - teorie a praxe: metodika cvičení ve fitness centrech*. 2., dopl. a přeprac. vyd., (1. v nakl. Galén). Praha: Galén, c2008. Sport pro všechny. ISBN 978-80-7262-541-3.
41. ŠIMAN, J. a P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
42. TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
43. VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206.
44. Viperprint [online]. [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.viperprint.cz>
45. VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vizualní výstup výběru strategie ze SWOT analýzy	30
Graf 2 Celkové příjmy subjektů v oblasti sportu v letech 2006 - 2015 (v mld. Kč).....	38
Graf 3 Vývoj průměrných úrokových sazeb v letech 2008 - 2019.....	39
Graf 4 Míra nezaměstnanosti v okrese Hodonín.....	40
Graf 5 Zájem o služby fitness centra	49
Graf 6 Věková struktura respondentů	50
Graf 7 Sociální status respondentů	50
Graf 8 Účel návštěv fitness centra	51
Graf 9 Frekvence návštěv fitness centra	51
Graf 10 Časové preference.....	52
Graf 11 Preference druhů skupinových lekcí.....	53
Graf 12 Preference doplňkových služeb	53
Graf 13 Důležitost jednotlivých faktorů při výběru fitness centra	54
Graf 14 Preference typů cvičení	55
Graf 15 Preference cen - individuální cvičení na strojích v posilovně	55
Graf 16 Preference cen - Skupinové lekce s instruktorem.....	56
Graf 17 Preference cen - individuální lekce s instruktorem	56
Graf 18 Preference typu členství.....	57
Graf 19 Preference umístění fitness centra	58
Graf 20 Distribuční kanál.....	58
Graf 21 Preferovaný typ rezervací.....	59
Graf 22 Vizualní výstup ze SWOT analýzy	67

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterův model konkurenčních sil.....	23
Obrázek 2 Proces marketingového výzkumu	24
Obrázek 3 Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.....	28
Obrázek 4 Porterovy generické strategie	31
Obrázek 5 Mapa okolí města Hodonín	35
Obrázek 6 Znázornění klíčových konkurenčních podniků na mapě.....	42
Obrázek 7 Logo podniku	70
Obrázek 8 Zobrazení fitness centra na mapě	71
Obrázek 9 Časová osa provozu podniku s vyznačením potřebných lidských zdrojů	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Zet hodnota	26
Tabulka 2 Znázornění SWOT matice	29
Tabulka 3 Identifikace nebezpečí projektu	32
Tabulka 4 Procentuální ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika	32
Tabulka 5 Nepříznivý dopad na projekt.....	32
Tabulka 6 Snížení hodnoty rizik	33
Tabulka 7 Věkové složení obyvatelstva okolí města Hodonín na území ČR.....	36
Tabulka 8 Věkové složení obyvatelstva okolí města Hodonín na území SR	36
Tabulka 9 Vývoj HDP v letech 2008-2018.....	38
Tabulka 10 Počítače a internet v domácnostech v Jihomoravském kraji	41
Tabulka 11 Nabídka služeb konkurenčních podniků.....	43
Tabulka 12 Ceny konkurenčních podniků	44
Tabulka 13 Otevírací doba konkurenčních podniků.....	45
Tabulka 14 Preference potenciálních zákazníků dle segmentů.....	61
Tabulka 15 Zhodnocení SLEPT analýzy	63
Tabulka 16 Zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil	63
Tabulka 17 Zhodnocení marketingového výzkumu	64
Tabulka 18 Zhodnocení analýzy vnitřních zdrojů a schopností	65
Tabulka 19 Sestavení SWOT matice	66
Tabulka 20 Základní informace o podniku.....	69
Tabulka 21 Provozní náklady	71
Tabulka 22 Stanovení provozní doby	72
Tabulka 23 Stanovení rozvrhu pro skupinové lekce.....	77
Tabulka 24 Stanovení základního ceníku pro skupinové lekce a funkční trénink.....	78
Tabulka 25 Přehled nákladů na propagaci	79
Tabulka 26 Výše měsíčních záloh na ZP a SZ podnikatele.....	80
Tabulka 27 Měsíční mzda instruktorů skupinových lekcí (DPP)	80
Tabulka 28 Měsíční mzda chůvy pro dětský koutek (DPP)	81
Tabulka 29 Měsíční mzda uklízeček (DPP).....	81
Tabulka 30 Mzdové náklady veškerých zaměstnanců na DPP.....	81
Tabulka 31 Zřizovací výdaje	82

Tabulka 32 Výdaje na vybavení fitness centra	83
Tabulka 33 Potřeba kapitálu na založení podniku	84
Tabulka 34 Měsíční výdaje na rok 2019	84
Tabulka 35 Roční výdaje pro roky 2019 - 2022	85
Tabulka 36 Roční výdaje ve variantě realistické, optimistické a pesimistické.....	85
Tabulka 37 Měsíční tržby dle obsazenosti kapacit	87
Tabulka 38 Cash flow pro rok 2019	87
Tabulka 39 Cash flow pro roky 2019 - 2022 ve variantě realistické, optimistické a pesimistické.....	88
Tabulka 40 Přehled ročních nákladů pro reálnou variantu v letech 2019 – 2022.....	89
Tabulka 41 Přehled nákladů a výnosů pro roky 2019 - 2022 ve variantě realistické, optimistické a pesimistické	89
Tabulka 42 Výpočet zisku pro roky 2019 - 2022 pro variantu realistickou, optimistickou a pesimistickou.....	90
Tabulka 43 Pomocná evidence k DPH	91
Tabulka 44 Doba návratnosti investice	91
Tabulka 45 Identifikace možných rizik	92
Tabulka 46 Bodové ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik.....	93
Tabulka 47 Bodové ohodnocení významu dopadu rizik.....	93
Tabulka 48 Určení bodového rozsahu rizik	93
Tabulka 49 Výpočet hodnoty rizik	94
Tabulka 50 Nové hodnoty rizik na základě opatření	94
Tabulka 51 Časový harmonogram aktivit.....	95

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník preferencí potenciálních zákazníků.....	I
Příloha 2 Bankovní úvěr – výpočet splátky, úroku a úmoru.....	III
Příloha 3 Výpočet měsíčních výdajů v roce 2020	IV
Příloha 4 Výpočet tržeb ze služeb dle naplnění kapacit.....	V
Příloha 5 Výpočet Cash flow pro jednotlivé měsíce roku 2020	VI
Příloha 6 Výpočet zisku v jednotlivých měsících roku 2020	VII

Příloha 1 Dotazník preferencí potenciálních zákazníků

1. Navštěvujete fitness centrum? Vyberte jednu odpověď.
 - Ano
 - Ne, ale chtěla bych začít.
 - Ne, nechci začít-ukončete prosím dotazník.
2. Kolik Vám je let? Vyberte jednu odpověď.
 - ≤ 14
 - 15 - 19
 - 20 – 29
 - 30 – 39
 - 40 - 49
 - 50 - 59
 - 60 +
3. Jaký je Váš sociální status? Vyberte jednu odpověď.
 - Studentka
 - Pracující
 - Podnikatelka
 - Na mateřské dovolené
 - Nezaměstnaná
 - Jiné (napíšte)
4. Za jakým účelem navštěvujete / chcete navštěvovat fitness centrum? Vyberte jednu nebo více odpovědí.
 - Redukce váhy
 - Nárůst svalové hmoty
 - Udržení kondice
 - Odreagování a relaxace
 - Zdravotní důvody
 - Jiné (napíšte)
5. Jak často navštěvujete fitness centrum? (V případě, že nenavštěvujete, jak často byste chtěla navštěvovat.) Vyberte jednu odpověď.
 - 1 – 2 x měsíčně
 - 1 - 2 x týdně
 - 3 – 5 x týdně
 - 6 – 7 x týdně
6. Jaké časové rozmezí pro cvičení Vám nejvíce vyhovuje? Vyberte jednu odpověď.
 - Ranní hodiny (6⁰⁰h – 9⁵⁹h)
 - Dopolední hodiny (10⁰⁰h – 12⁵⁹h)
 - Odpolední hodiny (13⁰⁰h – 15⁵⁹h)
 - Odpolední hodiny (16⁰⁰h – 18⁵⁹h)
 - Večerní hodiny (19⁰⁰h – 21⁵⁹h)
7. O jaké typy skupinových aktivit máte zájem? Vyberte jednu nebo více odpovědí.
 - Aerobic
 - Alpinning
 - Bosu
 - Cvičení pro těhotné
 - Jóga
 - Jumping
 - Kruhový trénink
 - Spinning
 - TRX
 - Funkční trénink
 - Tabata
 - Zdravotní cvičení
 - Zumba
 - Jiné (napíšte)
8. Jaké doplňkové služby byste uvítala? Vyberte jednu nebo více odpovědí.
 - Prodej výživových doplňků
 - Prodej sportovního oblečení
 - Půjčení ručníků
 - Dětský koutek s hlídáním
 - Sauna
 - Solárium
 - Žádné
 - Jiné (napíšte)

9. Ohodnoťte na škále 1-5 důležitost faktorů při výběru fitness centra (1-nejméně důležitý, 5-nejvíce důležitý):
Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1	2	3	4	5
Nízká cena					
Kvalifikovaní pracovníci					
Příjemný personál					
Moderní vybavení					
Široká nabídka lekcí					
Doplňkové služby (zminěny výše)					

10. Jaký typ cvičení preferujete? Vyberte jednu odpověď.
- Individuální cvičení na strojích v klasické posilovně – pokračujte k otázce č.11 (vynechejte otázky 12, 13)
 - Skupinové lekce s instruktorem – pokračujte k otázce č. 12 (vynechejte otázky 11, 13)
 - Individuální cvičení s instruktorem – pokračujte k otázce 13 (vynechejte otázky 11, 12)
11. Kolik jste ochotni zaplatit za vstup do posilovny (individuální cvičení bez instruktora)? Vyberte jednu odpověď.
- 60 – 80 Kč
 - 81 – 100 Kč
 - 101 – 120 Kč
 - 121 – 140 Kč
12. Kolik jste ochotni zaplatit za hodinové skupinové lekce cvičení s instruktorem? Vyberte jednu odpověď.
- 60 – 80 Kč
 - 81 – 100 Kč
 - 101 – 120 Kč
 - 121 – 140 Kč
 - 141 – 160 Kč

13. Kolik jste ochotni zaplatit za hodinové individuální lekce cvičení s instruktorem? Vyberte jednu odpověď.
- 200 - 240 Kč
 - 241 – 280 Kč
 - 281 – 320 Kč
 - 321 – 360 Kč
 - 361 – 400 Kč
14. Jaký typ členství preferujete? (permanentky jsou se zvýhodněním – čím delší interval, tím výhodnější) Vyberte jednu nebo více odpovědí.
- Jednorázový vstup
 - Permanentka na 10 vstupů
 - Permanentka na 20 vstupů
 - Měsíční permanentka
 - Čtvrtletní permanentka
 - Půlroční permanentka
 - Roční permanentka
 - Klubová karta (s možností nabíjení kreditu)
 - Využití karty benefitů (uveďte např. Multisport, Sodexo, Edenred).....
15. Jaké umístění fitness centra upřednostňujete? Vyberte jednu odpověď.
- Centrum města
 - Blízkost vlakového a autobusového nádraží
 - S dostupným parkovištěm
16. Jak jste se dozvěděla o fitness centru, které navštěvujete? Vyberte jednu odpověď.
- Doporučení
 - Internetové stránky fitness centra
 - Facebook
 - Instagram
 - Jiné (napíšte)
17. Jaký typ rezervací upřednostňujete? Vyberte jednu odpověď.
- Telefonicky
 - E-mailem
 - On-line rezervační systém
 - Osobně ve fitness centru
 - Jiné (napíšte)

Příloha 2 Bankovní úvěr – výpočet splátky, úroku a úmoru

Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr
2019	10	6 075,32	983	5 092	194 908
	11	6 075,32	958	5 117	189 791
	12	6 075,32	933	5 142	184 649
2020	1	6 075,32	908	5 167	179 481
	2	6 075,32	882	5 193	174 288
	3	6 075,32	857	5 218	169 070
	4	6 075,32	831	5 244	163 826
	5	6 075,32	805	5 270	158 556
	6	6 075,32	780	5 296	153 260
	7	6 075,32	754	5 322	147 939
	8	6 075,32	727	5 348	142 591
	9	6 075,32	701	5 374	137 216
	10	6 075,32	675	5 401	131 816
	11	6 075,32	648	5 427	126 389
	12	6 075,32	621	5 454	120 935
2021	1	6 075,32	595	5 481	115 454
	2	6 075,32	568	5 508	109 946
	3	6 075,32	541	5 535	104 411
	4	6 075,32	513	5 562	98 850
	5	6 075,32	486	5 589	93 260
	6	6 075,32	459	5 617	87 643
	7	6 075,32	431	5 644	81 999
	8	6 075,32	403	5 672	76 327
	9	6 075,32	375	5 700	70 627
	10	6 075,32	347	5 728	64 899
	11	6 075,32	319	5 756	59 142
	12	6 075,32	291	5 785	53 358
2022	1	6 075,32	262	5 813	47 545
	2	6 075,32	234	5 842	41 703
	3	6 075,32	205	5 870	35 833
	4	6 075,32	176	5 899	29 934
	5	6 075,32	147	5 928	24 006
	6	6 075,32	118	5 957	18 049
	7	6 075,32	89	5 987	12 062
	8	6 075,32	59	6 016	6 046
	9	6 075,32	30	6 046	0

Příloha 3 Výpočet měsíčních výdajů v roce 2020

Položka (Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Nájem	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Propagace	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600
Energie, voda, plyn	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Internet, telefon, EET	1 691	1 691	1 691	1 691	1 691	1 691	1 691	1 691	1 691	1 691	1 691	1 691
OSA + Intergram	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480
Pojištění	4 199	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiál a zboží	7 200	7 200	10 200	10 200	10 200	7 200	7 200	7 200	10 200	10 200	10 200	10 200
Mzdy	24 760	24 760	24 760	24 760	24 760	24 760	24 760	24 760	24 760	24 760	24 760	24 760
Splátka úvěru	6 076	6 076	6 076	6 076	6 076	6 076	6 076	6 076	6 076	6 076	6 076	6 076
ZP a SZ podnikatele	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796
Celkem	72 802	68 603	71 603	71 603	71 603	68 603	68 603	68 603	71 603	71 603	71 603	71 603

Příloha 4 Výpočet tržeb ze služeb dle naplněnosti kapacit

Položka (Kč)	Kapacita za týden	Naplněnost 50 %	Klasické vstupné	Zlevněné vstupné	Tržby za týden	Tržby za měsíc
Skupinové lekce	324	162	65	97	13 608	54 432
Funkční trénink	15	8	3	5	1 035	4 140
Dětský koutek	60	30	30		1 800	7 200
Celkem					16 443	65 772
Položka (Kč)	Kapacita za týden	Naplněnost 60 %	Klasické vstupné	Zlevněné vstupné	Tržby za týden	Tržby za měsíc
Skupinové lekce	324	194	78	116	16 278	65 114
Funkční trénink	15	9	4	5	1 242	4 968
Dětský koutek	60	36	36		2 160	8 640
Celkem					19 680	78 722
Položka (Kč)	Kapacita za týden	Naplněnost 70 %	Klasické vstupné	Zlevněné vstupné	Tržby za týden	Tržby za měsíc
Skupinové lekce	324	227	91	136	19 051	76 205
Funkční trénink	15	11	4	7	1 540	6 160
Dětský koutek	60	42	42		2 520	10 080
Celkem					23 111	92 445
Položka (Kč)	Kapacita za týden	Naplněnost 80 %	Klasické vstupné	Zlevněné vstupné	Tržby za týden	Tržby za měsíc
Skupinové lekce	324	259	104	155	21 731	86 925
Funkční trénink	15	12	5	7	1 656	6 624
Dětský koutek	60	48	48		2 880	11 520
Celkem					26 267	105 069
Položka (Kč)	Kapacita za týden	Naplněnost 90 %	Klasické vstupné	Zlevněné vstupné	Tržby za týden	Tržby za měsíc
Skupinové lekce	324	292	117	175	24 494	97 978
Funkční trénink	15	14	6	8	1 953	7 812
Dětský koutek	60	54	54		3 240	12 960
Celkem					29 687	118 750
Položka (Kč)	Kapacita za týden	Naplněnost 100 %	Klasické vstupné	Zlevněné vstupné	Tržby za týden	Tržby za měsíc
Skupinové lekce	324	324	130	194	27 216	108 864
Funkční trénink	15	15	6	9	2 070	8 280
Dětský koutek	60	60	60		3 600	14 400
Celkem					32 886	131 544

Příloha 5 Výpočet Cash flow pro jednotlivé měsíce roku 2020

Položka (Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Počáteční stav	15 528	28 648	45 967	77 609	109 251	140 893	158 212	175 531	192 850	224 492	256 134	287 776
Příjmy	85 922	85 922	103 245	103 245	103 245	85 922	85 922	85 922	103 245	103 245	103 245	103 245
Výdaje	72 802	68 603	71 603	71 603	71 603	68 603	68 603	68 603	71 603	71 603	71 603	71 603
Rozdíl P a V	13 120	17 319	31 642	31 642	31 642	17 319	17 319	17 319	31 642	31 642	31 642	31 642
Konečný stav peněz	28 648	45 967	77 609	109 251	140 893	158 212	175 531	192 850	224 492	256 134	287 776	319 418

Příloha 6 Výpočet zisku v jednotlivých měsících roku 2020

Položka (Kč)	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Výnosy	85 922	85 922	103 245	103 245	103 245	85 922	85 922	85 922	103 245	103 245	103 245	103 245
Náklady	62 838	58 613	61 588	61 562	61 536	58 511	58 485	58 458	61 432	61 406	61 379	61 352
EBT	23 084	27 309	41 657	41 683	41 709	27 411	27 437	27 464	41 813	41 839	41 866	41 893
Daň 15 %	3 463	4 096	6 249	6 252	6 256	4 112	4 116	4 120	6 272	6 276	6 280	6 284
Sleva na poplatníka	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070
EAT	21 691	25 283	37 478	37 501	37 523	25 369	25 391	25 414	37 611	37 633	37 656	37 679
Úmor	5 167	5 193	5 218	5 244	5 270	5 296	5 322	5 348	5 374	5 401	5 427	5 454
ZP a SZ podnikatele	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796	4 796
Čistý ekonomický výsledek	11 728	15 294	27 464	27 461	27 457	15 277	15 273	15 270	27 441	27 436	27 433	27 429